

الإتصالات الإدارية

أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال

Managerial Communication

Basics. Concepts and Business Correspondence

الدكتور
صباح حميد علي
أستاذ مشارك - قسم إدارة الأعمال
جامعة البتراء

الدكتور
غازي فرحان أبو زيتون
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
جامعة البتراء



الحامد



الاتصالات الإدارية
أسس ومفاهيم ومراسلات

Managerial Communication
Basics, Concepts and Corespondence

الدكتور
صباح حميد علي
أستاذ مشارك/ قسم إدارة الأعمال
جامعة البترا

الدكتور
غازي فرحان أبو زيتون
أستاذ مساعد/ قسم إدارة الأعمال
جامعة البترا

الطبعة الأولى

2007م



المحتويات

الباب الثالث

الباب الرابع

الفصل الثالث

تقارير العمل

- أنواع تقارير العمل
- أساسيات التقرير الجيد
- الفرق بين التقرير والرسالة
- هيكل التقارير الرسمية الطويلة

المراجع

المقدمة

يعـد الاتصـال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كـائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين. فالاتصال يساعد الإنسان في كل شيء ابتداءً من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية. كما أصبح الاتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء.

فعلى مستوى الفرد والجماعة، أصبح الاتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامـة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمـل، كمـا أصـبح يلعب دوراً حيوياً في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشـكلات الداخلـية والخارجـية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشـتركة. لـذا، فـإن العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملـين، وتعزيـز التنسيق والتعاون فيما بينهم، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجـود قـنوات اتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات، وتبادل الأفكار والخبرات بيسـر وسهولة. كما أن للاتصال الفعال تأثير إيجابي على أداء العاملين خاصة عـندما يتعلق الأمر بمواضيع لها علاقة بالإبداع أو التعامل مع القضايا الصعبة أو المعقدة، إذ يساعد الاتصال في التغلب على التشتت في الأفكار بين العاملين، ويشجعهم على ابتكار وطرح أفكار عديدة ومنوعة تساعد في إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي تظهر أثناء العمل، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

ولـم يقتصـر تأثيـر الاتصال على مجموعات العمل، فقد أشارت معظم الدراسـات علـى أن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات المخـتلفة. إذ يؤدي الاتصال الفعال إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وزيادة الرضى الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمات التي يعملون فيها. وللتدليل على أهمية الاتصال في حـياة المـنظمات، فـإن المديرين يقضون معظم أوقاتهم في عقد الاجتماعات

وإجــراء المقــابلات والاتصالات الهاتفية والتفاوض مع العملاء وغير ذلك من أنــواع الاتصــال المخـتلفة، والتــي يركز هذا الكتاب في جزء منه على هذه المهارات الهامة وكيفية تطويرها.

لقد أصبح الاتصال في الوقت الراهن يشكل تحدياً حقيقياً للمنظمات كافة، وذلــك بسـبب التغيــرات المتســارعة في البيئة العالمية والتي أدت إلى وجود أشــخاص مــن جنسـيات وثقافــات ولغات مختلفة يعملون معاً لتحقيق أهداف مشــتركة. وحتى تتم عملية الاتصال بفاعلية، ومن أجل تجنب أي احتمال لسوء الفهــم أو الخــلاف بين العاملين المتنوعين، فعلى المديرين والعاملين على حد ســواء أن يــتعلموا كيف يحترموا الاختلافات فيما بينهم، بما في ذلك إيجاد لغة مشتركة للتفاهم تمكنهم من الاتصال بفاعلية فيما بينهم.

لقــد حــاول الكاتــبان في هذا الجهد المتواضع أن يتطرقا إلى موضوع الاتصال من مفهوم أكثر شمولية وبشكل مختصر وبسيط وأكثر ارتباطاً بأهداف العمليــة التعليمية والتي تهدف بالإضافة إلى تطوير وتعزيز جانب المعرفة، إلى تطويــر الجانــب المهاري لدى الطالب والذي يمكنه من دخول سوق العمل وقد اكتسب مهارات لا بد منها تمكنه من النجاح والتفوق في عمله.

يــتكون هذا الكتاب من أربعة أبواب رئيسة، يتكون **الباب الأول** مواضيع لهــا علاقة بمفهوم الاتصال وأغراض وأنواع وعناصر عملية الاتصال والعديد مــن المفاهــيم الأخــرى ذات العلاقة، والتي تسهم في تعزيز الجانب المعرفي للطالب. أما **الباب الثاني**، تكون من ثمانية فصول تناولت في مجموعها مهارات الاتصــال الجماعــي مــثل مهــارات العمل مع الفريق وحل المشكلات وإدارة الصراع وإجراء المقابلات وإدارة الاجتماعيات وإدارة المفاوضات بالإضافة إلى مهارات الاستماع الفعال والتي تساهم في مجموعها في تعزيز الجانب المهاري. أمــا الــ**باب الثالث** فقد تناول موضوعين لهما علاقة بتقنيات الاتصال وهما فن العرض الناجح وتكنولوجيا الاتصال حيث رفع كل من هذه المواضيع في فصل

خاص. أما **الباب الرابع** فقد تناول المراسلات التجارية المتمثلة بالرسائل والتقارير والمذكرات.

وأخيراً، فهذه محاولة رأينا فيها إضافة مواضيع جديدة في مهارات الاتصال الإداري لعلها تكون ذات فائدة للقارئين والباحثين والممارسين، آملين أن يكون ما احتواه هذا الكتاب إضافة نوعية ومتواضعة للمكتبة العربية متمنين للجميع التوفيق والنجاح.

المؤلفان

الباب الأول

مفهوم وأهمية الاتصال

- ماهية الاتصال
- أهمية ودور الاتصال في منظمات الأعمال
- أنواع الاتصال
- أغراض الاتصال
- عملية الاتصال
- معوقات الاتصال

الباب الأول
مفهوم وأهمية الاتصال

الاتصال Communication:

هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل والتعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك.

من هنا يمكن تعريف الاتصال كونه: عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة. كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل.

والاتصال أيضاً يعني تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين. نجد هنا أن الاتصال تم بين البشر والفائدة من الاتصال تنتج من خلال الحوار.

إذن الاتصالات الجيدة أو الفعالة هي ليست بالأمر السهل ولكنها أيضاً تمثل عملية يمكن لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد. الاتصالات الجيدة تعني ضرورة التفكير بما يريد المرسَل إليه أن يسمعه أو يقرأه. إذن فهي تدور حول ربط رغبات ومخرجات المنظمة مع نشاطاتها الحالية بطريقة معقولة، أي هي عبارة عن قول الحقيقة.

لو أخذنا على سبيل المثال أن أحد الشركات أرادت غلق أحد مصانعها في أحد المناطق ولكي تقوم هذه الشركة بإيصال فكرة التغيير قامت بالآتي:

1- توضيح القرار والأكثر أهمية هو التوضيح المنطقي للعاملين من خلال الالتقاء بهم بشكل انفرادي لتوضيح كيف سيؤثر ذلك فيهم.

2- إعــلان هــذا القرار من خلال وسائل الاتصال المحلية كي يتم فهمها بشكل صحيح.

3- الــتكلم مــع القيادات السياسية المحلية للتأكد من كونهم يفهمون لماذا حدث ذلك وما هي الخطوات التي ستتخذها الشركة للمساعدة في هذا المجال.

إن هــذه العملــية أي عملية الاتصال الصحيح خطط لها وتم التفكير بها بشكل جيد حيث اشترك فيها أشخاص من أقسام مختلفة كقسم العمليات، الموارد البشرية.

أهمية الاتصال ودوره في منظمات الأعمال:

The Role of Communication in Business Organizations

تعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية لمنظمات الأعمال. كما يمكــن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة. الاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري، وعلــية فــإن الاتصــال اللفظــي (verbal) والاتصــال غير اللفظي (nonverbal) يؤثــر فــي نجاح المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها. عليه يمكن القــول بــأن الاتصــال هــو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم (المعلومات) إلى المنظمة.

فــإن الاتصالات الشفهية (oral) والمكتوبة (written)، تتدفق خلال قنوات مختلفة وباتجاهات مختلفة، داخلياً وخارجياً. فعلى سبيل المثال أن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياساتها، خططها، أهدافها، تعليماتها...الخ إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها ويقبلوها وبنفس الطريقة فإن العاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم، طموحاتهم، توقعاتهم، مشاكلهم ومقترحاتهم...الخ إلى الإدارة للعمل في ضوءها. كــذلك نرى أن المنظمة بحاجة أو يجب عليها الاتصال مع عملائها، مجهزيها،

مؤسسات الدولة، المنافسين، النقابات، الجهات الإعلامية...الخ بهدف إنجاز أعمالها.

إذن الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وأن العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقاءها هو أفرادها.



وتعتبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسية المؤثرة في سلوك الآخرين. وأن أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الاتصالات الواسعة والتي تمثل صفة هذا العصر. حيث أن الاتجاه نحو التحسين في مجال الاتصال أصبح التزام وخصوصاً في مجال الأعمال والاتصالات المنظمية.

يصرف الناس الكثير من وقتهم في الاتصالات مقارنة مع ما يقومون من أعمال في مجالات أخرى. فالفرد خلال اليوم يصرف الجزء الأكبر من وقته في الكلام والاستماع، وحتى عندما لا نتكلم ولا نستمع فإننا أيضاً نمارس عملية الاتصال بأشكال وطرق مختلفة أخرى. مثلاً: القراءة، الكتابة، الرسم، أو ربما أنك تحصل على المعلومات من خلال النظر أو التحسس. إن كل هذه النشاطات هي تمثل أشكال من الاتصال. ومن السهل علينا أن نرى بأن الاتصالات قد مكنتنا من الوصول إلى المجتمع المدني المتطور الذي نعرفه في يومنا هذا. كذلك الاتصالات ساهمت في جعل الأفراد يكون لهم تنظيم باتجاه العمل الجماعي، وكذلك من خلال التنظيم يمكن أن يكون للأفراد القدرة على التغلب

على العقبات التي تهدد وجودنا كأفراد والتي لا يمكن مواجهتها بشكل انفرادي. عليه يمكن القول بأن الاتصالات تعتبر عامل أساسي ومهم لنجاحنا كأفراد ووجودنا ضمن المجتمع المتمدن.

دور الاتصالات الأساسي في تنظيم الأنشطة:

كما ذكرنا بأن للاتصالات دور أساسي ومهم في وجود المجتمعات المتمدنة، فهي أيضاً تعتبر أساسية في ممارسة الوظائف في المنظمة أو المنظمات التي يتكون منها المجتمع. في الواقع يمكننا القول بأن المنظمات يتم وجودها من خلال الاتصالات، لذا فبدون الاتصالات سوف لا يكون هنالك وجود للمنظمات وبالتالي سوف لا يكون وجود لتأثير الجماعة في سلوك الفرد. عليه فإن الاتصالات الجيدة تعتبر ضرورية للمنظمات. وللتعرف على أهمية الاتصالات في تنظيم الأنشطة يمكن أن تسترشد بأحد الأمثلة من واقع الحياة العملية ولنفترض قيام منظمة بينك وبين شخص آخر ولنفترض بأن هذه المنظمة لها هدف محدد وهذا الهدف هو غير واضح أو معروف لأي من الطرفين. والآن لنفرض بأن أي من الطرفين لا يستطيع الاتصال كأن لا يستطيع القراءة ولا الكلام ولا الكتابة ولا الرسم فإن حصل أي تقدم من قبل أحد الطرفين فإن ذلك سيكون ناتج من جهود فردية. عليه فإنه غالباً ما نحصل على تنسيق في الجهود من خلال الاتصال وهذا يعني أن الاتصال يساعد على تنسيق الجهود.

إن هذا يقودنا إلى وظائف الإدارة في المنظمات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة...الخ) يتم تنفيذها من خلال الاتصالات. عليه فإن الاتصال يمثل المكونات التي تجعل التنظيم ممكن. فهي الواسطة التي من خلالها يتم تنفيذ مبادئ أو أسس الوظائف الإدارية. فإن المدراء يقومون بوظيفة القيادة والتوجيه من خلال الاتصالات يقومون بعملية التنسيق من خلال الاتصالات، كذلك وضع الخطة والتعيين والرقابة من خلال الاتصال.

المدى المعتمد في مجال الاتصالات:

إن المدى المعتمد في مجال اتصالات الأعمال يعتمد على طبيعة الأعمال من جهة ثم على نوع التنظيم المعتمد إضافة إلى الأفراد ودورهم في العمل. هنا المقصود هو كم من الاتصالات تحتاج منظمة الأعمال، فإن هذا يعتمد على عدد مـن العوامل. لو أخذنا العامل الأول المتمثل بطبيعة العمل فنرى أنه على سبيل المثال أن شركات التأمين تكون بحاجة كبيرة للاتصالات مقارنة بالشركات ذات طبـيعة عمل أخرى. أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل بخطة تنظيم الشركة فإنها أيضـاً تؤثـر في حجم الاتصالات حيث أن إنجازها يتطلب الكثير من تدفق في المعلـومات. بالنسـبة للعامـل الثالث والأخير والمتمثل بالأفراد الذين يقومون بأعمـال المـنظمة يكون لهم تأثير في مدى حجم الاتصالات، حيث أن كل فرد يخـتلف عن الفرد الآخر، عليه فإنه يحتاج إلى اتصالات تختلف في حجمها عن ما يحتاجه الآخر. كذلك التنوع في قدرات الأفراد في المنظمة ينتج عنه تنوع في حاجات الاتصال.

بالإضـافة إلـى اخـتلاف حاجة الشركات للاتصال، فإن الأفراد ضمن المستويات التنظيمية في الهيكل أيضاً يختلفون في مدى حاجتهم للاتصال. فعلى سبيل المثال فإن الأفراد في المستويات الإدارية العليا في المنظمة يقومون بحجم اتصـالات أكبـر وعلـى هذا الأساس نجد أن المدراء التنفيذيون في المنظمات يصـرفون ما بين 75% إلى 95% من وقتهم في الاتصال. أما بالنسبة للأفراد ذوي المهـارات القلـيلة فـإنهم بحاجـة إلى حجم كبير من الاتصالات لإنجاز أعمالهم، عليه وبدون أي شك الاتصالات أصبحت مهمة لمنظمات الأعمال.

الأشكال الرئيسية للاتصالات التنظيمية:

هنالك ثلاثة مجاميع للاتصالات في مجال الأعمال وهي:

1- اتصالات عملياتية داخلية Internal - Operational Communication:

إن هذا النوع من الاتصالات يتمثل بالاتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة والتي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة. والمقصود بالاتصالات المهيكلة هنا هو تلك الاتصالات التي يتم بناءها في أو ضمن خطة عمل المنظمة. والمقصود بأهداف عمل المنظمة هو السبب الذي قاد لإنشاء أو تكوين المنظمة أو وجودها. فمثلاً شركة التأمين سبب إنشاءها أو وجودها هو بيع بوليصة التأمين، أو شركة تصنيع أو شركة إنشاءات كل حسب طبيعة عملها.

فعلى سبيل المثال، ففي الشركات المثالية أي التي تمارس عملية الإنتاج والبيع لتحقيق أهداف العمل (work goals) تكون لها خطة عملياتية أي خطة العمل والتي فيها سيكون للاتصالات دور فعال ومهم. وبشكل أكثر تحديداً فإن كل عامل ستكون له مهمة محددة ضمن هذه الخطة. ولكي تعمل هذه الخطة بشكل جيد لا بد من وجود عملية اتصال. إن بعض المهام تتطلب معلومات محددة حول العمل، ولكي يتم إنجاز جميع المهام بشكل موحد لا بد من وجود معلومات تنسيقية يتم إيصالها إلى كافة الجهات في المنظمة. إن كل هذه المعلومات المتدفقة تدعى بالاتصالات العملياتية الداخلية، أي التي لها علاقة بتنفيذ أهداف العمل والتي يتم الوصول إليها من خلال الخطة.

إن الاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة، ففي المنظمات عادةً، الكثير من الاتصالات الداخلية يمكن إدخالها في حاسبة المنظمة الرئيسية للمدير التنفيذي في المنظمة كي تصبح قاعدة بيانات. ومن هذه القاعدة يمكن إعداد أو تهيئة تقارير مبرمجة كي يتم من خلالها إعطاء معلومات

لكل قسم من الأقسام التي تحتاج إلى تلك المعلومات. كذلك يمكن إرجاع التقارير لمحطات محددة، فعلى سبيل المثال تقارير المبيعات وتقارير الخزين يتم تجميعها لإيصالها إلى قسم تخطيط الإنتاج في المنظمة.

وأخيــراً فإن قسم تخطيط الإنتاج يقوم بدوره بإيصال هذه الاحتياجات من المعلومات إلى أقسام الإنتاج المختلفة. داخل كل وحدة إنتاج وكذلك بين الوحدات الإنتاجية هنالك عمليات اتصال إضافية يجب أن تتم، فعلى سبيل المثال الرؤساء يقومــون باتخاذ القرارات وتحويل هذه القرارات إلى المساعدين. الأقسام تتبادل المعلــومات فــيما بينها والعاملين يتبادلون معلومات العمل فيما بينهم. فهنا نجد وجــود واستخدام المذكرات المكتوبة، كذلك تهيئة التقارير وإقامة النقاشات. إن كــل هــذه تصب في عملية تنسيق الجهود وتزويد المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، إن هذا النوع من الاتصالات نجده على صعيد كافة المنظمات.

2- الاتصالات العملياتية الخارجية External–Operational Communication:

إن هــذا الــنوع من الاتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المنظمة والتي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعات خارج المنظمة، إذن هو ذلــك الاتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة والمتمثل بــ(المجهزون، الشركات الخدمية، الزبائن، والجمهور بشكل عام).

تحــت هذا النوع من الاتصالات تقع جميع جهود المنظمة سواءً في مجال البــيع المباشر ممثلي البيع ورجال البيع، الاتصالات الهاتفية، المنشورات كذلك كــل مــا يتعلق بجهود المنظمة في مجال الإعلان، الرسائل المقدمة عن طريق الإذاعــة والتلفزيون والصحف والمجلات. أيضاً تحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما تقوم به المنظمة باتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع. إذن كل ما ذكر مــن جهــود تقــوم بها المنظمة في مجال الاتصالات يمكن أن تنعكس تحت ما يسمى بالاتصالات العملياتية الخارجية.

إن مـــن الـواضـــح وبـــدون شـــك أي منظمة أعمال تعتمد على أفراد أو جماعـــات خارج المنظمة في تحقيق نجاحها، وهذا يمكن تأكيده بأن أي منظمة أعمـــال لا يمكـــن أن تحقـــق نجاحها ما لم تكن لديها القدرة على تلبية حاجات زبائـــنها. علـــيه فـــإن المنظمة يجب أن تقوم بالاتصال بشكل فعال مع هؤلاء الزبائن. فهنالك حالة اعتمادية بين أقسام المنظمة كاعتماد قسم التصنيع مع قسم توزيـــع السـلع وكـــذلك قســـم خدمات البيع. إن هذه الاعتمادية سوف تحدث بالضرورة حاجة إلى الاتصالات وكما هو الحال بالنسبة للاتصالات الداخلية فإن الاتصالات الخارجية تعتبر أساسية لعمليات المنظمة.

3- الاتصالات الشخصية Personal Communication:

ليس كل الاتصالات التي تتم في المنظمة هي لها علاقة بالعمل، عليه فإن الكثيـــر من الاتصالات هي ليس لها غرض يتعلق أو يهم المنظمة. إن مثل هذا الـــنوع من الاتصالات يمكن أن يصنف تحت عنوان الاتصالات الشخصية. إذن الاتصـــالات الشخصية يمكن تعريفها بأنها كل الاتصالات التي ينجم عنها تبادل المعلومات بشكل عرضي أي غير متفق عليه مسبقاً أو المشاعر المتبادلة عندما يـــتم لقـــاء بـــين الأشخاص وذلك لأن البشر هم ذا طبيعة اجتماعية لديهم حاجة للاتصـــال فيما بينهم. كذلك نجد حدوث اتصال حتى في حالة عدم وجود أسباب قوية للاتصال. كذلك تجد حدوث الاتصال بين الأفراد حتى في حالة عدم وجود معـــرفة مســـبقة بيـــنهم وهـــذا ما يحدث أثناء الرحلات. إن مثل هذا النوع من الاتصالات يكون له دور في موقع العمل، وهو جزء من نشاط الاتصالات لأي مـــنظمة أعمال. بالرغم من كون هذا النوع من الاتصالات لا يمثل أحد أجزاء خطة عمل المنظمة، إلا أنه يكون مؤثر بشكل كبير في نجاح المنظمة، حيث أن التأثيـــر نابـــع من تأثير الاتصال الشخصي أو الفردي على (وجهات النظر أو الأفكار أو الاتجاهات والمعتقدات) المتعلقة بأعضاء المنظمة.

إن وجهات نظر العاملين نحو المنظمة وزملائهم العاملين تؤثر بشكل مباشر في رغباتهم لإنجاز المهام المحددة أو الموكلة لهم وكذلك طبيعة النقاش ضمن موقع العمل يؤثر في وجهات النظر وبالتالي يؤثر في جهود العاملين الإنتاجية. لذلك نجد أن التوسع أو الانطلاق في مجال الاتصالات الشخصية يمكن أن يُحدث تأثير في جهود العمل، عليه لا بد من وضع سياسة اتجاه هذا النوع من الاتصالات في المنظمة وهذا ما يسمى بالمدى المسموح به من الاتصالات الشخصية.

ومن جهة ثانية فإن هذا النوع من الاتصالات يمكن أن يكون ذو فائدة وذلك من خلال الاستفادة من وجهات النظر والأفكار والاتجاهات والمعتقدات في التعرف على ما يحمله أعضاء المنظمة نحو المنظمة التي يعملون فيها. أي معرفة ما الذي يمكن أن يؤثر في علاقتهم بالمنظمة من تأثير مباشر في إنتاجيتهم.

ويمكن أن نقسم الاتصالات إلى:

1- الاتصال الذاتي: أي الاتصال بين الشخص نفسه.
2- الاتصال الشخصي: أي الاتصال وجهاً لوجه.
3- الاتصال الجماهيري: أي الاتصال من خلال أجهزة الإعلام.
4- الاتصال على مستوى المؤسسات: أي الاتصال داخل المؤسسة أو بين مؤسسة وأخرى.

شبكة اتصالات المنظمة Communication Network:

عند فحص أو مسح جميع أشكال اتصالات المنظمة (الداخلية، الخارجية والشخصية) نجدها أعقد شبكة تدفق للمعلومات. أي أن المنظمة تبقى مستمرة وذلك من خلال التجهيز المستمر للمعلومات. وبشكل أكثر تحديداً نرى أن هنالك العشرات، أو المئات أو حتى الألوف من الأفراد الأعضاء في المنظمة يكونون

مشـــغولون فـــي اتصالات تتعلق بالأحداث خلال كل يوم عمل. وهذا يعني بأن تدفق المعلومات في شركات الأعمال وعلى اختلاف أنواعها تتميز بتعقد شبكات الاتصـــال فـيها، وبشـــكل مبســـط يمكـــن النظر إلى تعقد تدفق المعلومات في المـــنظمات المعاصرة هو مشابه إلى شبكة الشرايين والأوردة في جسم الإنسان. وكمـــا هو الحال في جسم الإنسان الذي توجد فيه الشرايين، المنظمة توجد فيها قـــنوات تدفق المعلومات. هذه هي قنوات الاتصال الرسمية والتي تمثل الخطوط الرئيســـية للاتصالات العملياتية في المنظمة. وهذه تتضمن التقارير، السجلات والأشـــكال الأخـــرى التـــي توفر المعلومات الخاصة بالعمل لأجزاء أو جهات مختلفة في المنظمة كالتعليمات والأوامر والرسائل المتدفقة من الأعلى والأسفل ضـــمن الهيكل الرسمي. هذه القنوات الرئيسية هي ليست وليدة الصدفة وإنما تم التفكير بتحديدها بشكل جيد ومدروس. ففي المنظمات المعاصرة هذه القنوات يتم تشكيلها بواسطة نظم معلومات الحاسبة حيث أن المعلومات القادمة من محطات العمـــل يتم إدخالها أو وضعها في قاعدة معلومات الشركة. ومن قاعدة البيانات هـــذه فإن المعلومات يمكن تجميعها لمحطة العمل التي تحتاجها أو تطلبها. وهذه مـــا نطلـــق عليها بالخطوط الرئيسية التي تشبه إلى حد كبير شبكة الشرايين في جسم الإنسان.

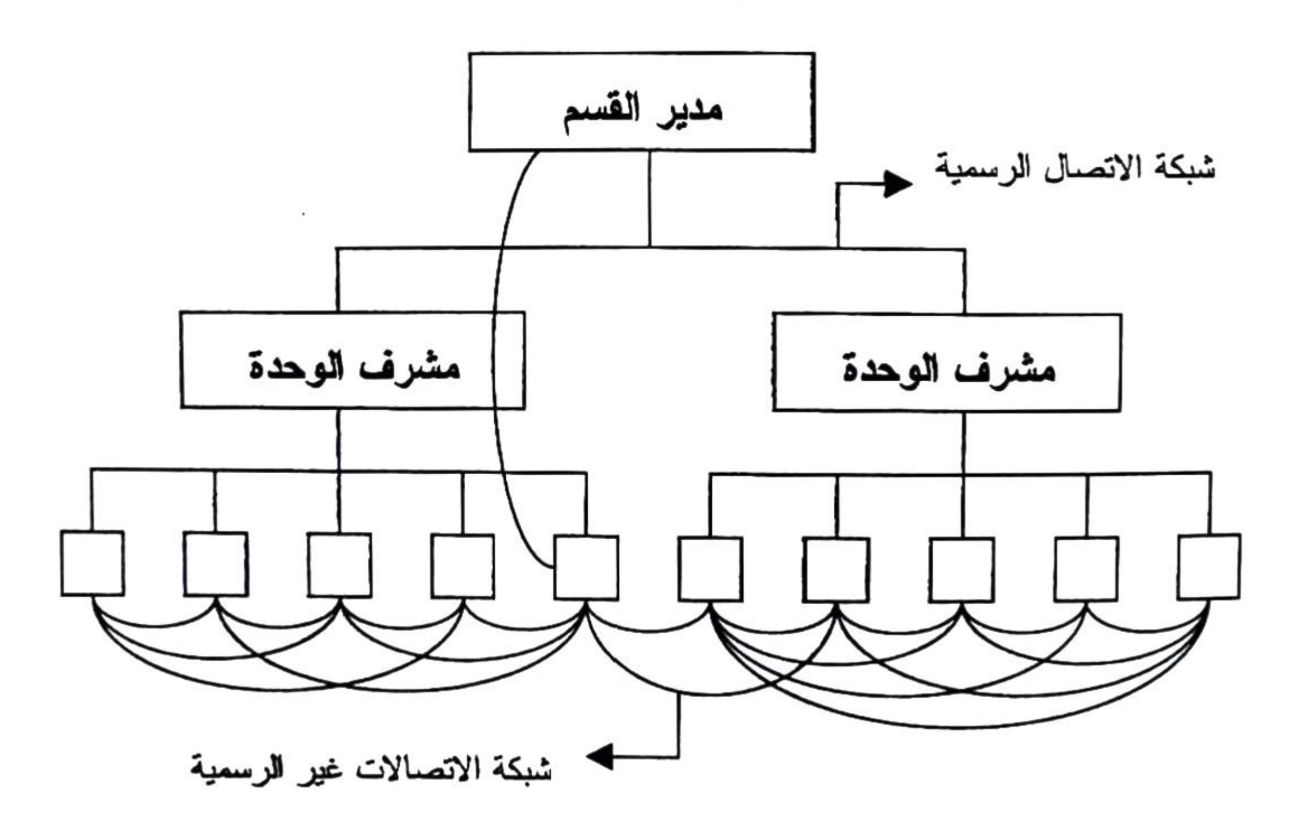
هـــنالك أيضـــاً ما يسمى بشبكة تدفق المعلومات الثانوية التي ترسل إلى الأوردة فـــي الجســـم كمـــا تـــم تشبيه سابقاً. هذه الشبكة تتكون من آلاف من الاتصـــالات الشخصـــية التي تظهر في المنظمة. إن هذا النوع من الاتصالات المتدفقة ليس له نموذج ولكنه يشكل أو يكون شبكة معقدة من المعلومات المتدفقة التـــي تربط أعضاء المنظمة بشكل أو بآخر. إن التعقيد في هذه الشبكة لا يمكن إغفـــال تأثيـــره خصوصاً في المنظمات الكبيرة. حيث أنه لا يشكل شبكة واحدة ولكنه يتكون من عدد من الشبكات الصغيرة المكونة من مجموعات من الأفراد. علـــيه فإن العلاقات تكون أكثر تعقيداً وذلك لأن أعضاء المنظمة ربما يكونون

ضمن أكثر من مجموعة واحدة وهؤلاء الأعضاء ضمن الجماعات في حالة تغيير مستمر. إذن نستنتج بأن الشبكات الثانوية هي أكثر تعقيداً كذلك هي في تغير مستمر.

من المعروف في علم الإدارة بأن نظام الاتصالات غير الرسمي هو أكثر تأثيراً وفاعلية كما هو عليه في المستوى الأعلى. وبالتأكيد فإنه يتضمن الكثير من الإشاعات والنفاق، وهذا النوع من الاتصالات يحمل في الواقع الكثير من المعلومات مقارنة بنظام الاتصالات الرسمية. عليه فإن الإدارة الحكيمة يجب عليها إدراك وجود وأهمية مثل هذا المصدر من المعلومات. كذلك ضرورة التعرف على قيادات هذه الجماعات والاتصال بهم لتمرير المعلومات التي تساهم في جعل المنظمة أكثر فاعلية والعمل على الاستمرار في التعامل مع مثل هذا النوع من المصادر. أخيراً يمكن القول أن على الإدارة أن تستخدم هذه الشبكة بصورة فاعلة لتحقيق أهداف المنظمة.

نموذج لشبكات الاتصال الرسمية

وغير الرسمية في أحد أقسام المنظمة رقم (1)



اتجاه تدفق الاتصالات Communication Direction/ Flow:

الخطـوط أو القنوات الرسمية للاتصالات داخل المنظمة ربما تأخذ واحد من الاتجاهات الثلاثة الرئيسية: الاتجاه النازل، الاتجاه الصاعد، الاتجاه الجانبي.

1- **الاتجـاه النازل:** يعود إلى كل الاتصالات المرسلة من المشرفين إلى المساعدين. هذه الاتصالات تأسس اتصالات الأعمال الأساسية في المنظمة.

2- **الاتجاه الصاعد:** يتضمن كافة نشاطات الاتصال المارة من المساعدين إلـى مشرفيهم. هذه الاتصالات لا تحظى بتشجيع أغلب المشرفين، بالرغم من أهميتها لكلا الجانبين المشرفين ومساعديهم.

3- **الاتصـالات الجانبـية أو الأفقـية:** تعود هذه الاتصالات إلى أنشطة الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي في الهرم.

وهـنالك اتجاه رابع في مجال الاتصالات ويطلق عليها بالاتصالات ذات التقاطع القطري أو الاتصالات المتقاطعة، وهذا النوع من الاتصالات يظهر بين الأفـراد عبـر مختلف المستويات في الهيكل أو الهرم التنظيمي هذا يساعد في الوصـول إلى استغلال الوقت في عملية الاتصال، ولكن بنفس الوقت لا يشجع على استخدام هذا النوع إلا في حالات محددة.

أغراض الاتصال Communication Purposes:

فـي جمـيع المنظمات هنالك الكثير أو العديد من الأغراض للاتصالات تظهر عند تدفق الاتصالات ضمن المنظمة عبر الاتجاهات المختلفة:

نوع أو تدفق الاتصال	الغرض
1- الاتجـاه النازل (من المشرف إلى المستخدمين)	1- لتوضيح أهداف المنظمة، وسياساتها 2- للتعـريف بـتاريخ المـنظمة، تقـدمها ومستقبلها 3- لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات

نوع أو تدفق الاتصال	الغرض
	4- لشرح الأسباب خلف القرارات الإدارية 5- لتوجيه، تدريب، تحفيز، وتقييم العاملين وحل المشاكل العائدة أو المرتبطة بعملهم
2- الاتجاه الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين)	1- لعرض الأفكار الشخصية، الشكاوى، المظالم، وحل المشاكل 2- لطرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل 3- لتأكيد قبول الأهداف 4- لجعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم وطموحاتهم 5- للمشاركة في اتخاذ القرارات 6- لطلب الإرشاد 7- لعرض الأسئلة المتعلقة بطرق وإجراءات العمل
3- الاتجاه الأفقي (بين الأقسام والأفراد)	1- لتحسين حالة التعاون بين الأقسام 2- لتحسين وتطوير نوعية وفاعلية القرارات 3- لتنسيق الوظائف 4- لحل المشاكل
4- الاتصالات الخارجية (بين المنظمة والمنظمات الخارجية)	1- للإقناع 2- للتأثير في المبيعات 3- لبناء سمعة وشهرة 4- للاستجابة مع قوانين الدولة وتعليماتها

5- للمشاركة أو الدخول في الأعمال

6- للحصول على التأييد الشعبي

7- للتعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية

عملية الاتصال Communication Process:

- نموذج لمراحل عملية الاتصال A model of the Communication Process:

إن الاعــتقاد السائد هو أن الاتصالات تعتبر نشاط إنساني طبيعي إن هذا الاعــتقاد هــو اعتقاد خاطئ. عليه فإن الاتصالات الإنسانية وعلى وجه التحديد الجــزء الــذي نطلق عليه بالاتصال الكلامي هو يعبر عن كونه وظيفة طبيعية. وهذا يعني بأنه لا يمثل نوع من الأنشطة الأخرى. فعلى سبيل المثال أن حركة الــيد باتجاه مسك الأشياء تعتبر وظيفة طبيعية ولكن هذا لا يمكن أن يقال على الاتصالات. فإن قيامنا بالكلام لا بد أن يكون مسبق بالتفكير بالكلمات التي سنقوم بطــرحها. أي وجود تعليمات تعطى لليد لكتابة الكلمات. إذن الاتصالات وبشكل واضح هي الوظيفة التي يجب أن يسبقها تعلم أي أنها ليست عملية عفوية.

- بيئة الاتصالات The Communication Environment:

إن دراســة عملــية الاتصـــال أو مراحل عملية الاتصال لا بد أن يسبقها تحلــيل للبيــئة التي تظهر فيها عملية الاتصال. وهذه هي البيئة الحسية أو بيئة الإحســـاس والتي فيها نجد أنفسنا في كل لحظة. وهذه البيئة المتكونة أو الحاوية على جميع السمات الموجودة في العالم الحقيقي المحيط بنا. وهذه البيئة تضم كل السمات التي يمكن لحواس الإنسان اكتشافها. وبشكل أكثر دقة، هي كل ما يمكن أن نراه، نتذوقه، نشمه، نسمعه، أو الإحساس بذلك الجزء من العالم المحيط بنا.

بالنسبة للسمات نعني بها كل شيء موجود في العالم الحقيقي والذي يعمل على جلب انتباهنا، وبعبارة أخرى هو كل شيء الذي يجعل حواسنا المستقبلة أن

تقــوم بعملية الكشف، يعني ما يمكن للعين أن تراه، والأذن تسمعه...الخ. وهذا يعنــي أن أي ســمة هي تمثل جزء في العالم الحقيقي والتي بإمكانها أن تحدث استجابة من قبلنا.

- الكشف عن الإشارة Sign Detection:

إن حواســنا المســتقبلة باستمرار تقوم بالتقاط بعض من السمات الواسعة الانتشار والموجودة في بيئة الاتصال. وبعبارة أخرى، السمات أو الإشارات من حولــنا تقوم وبشكل مستمر بإنتاج استجابات داخلنا من خلال مستقبلاتنا. وهذه الظاهــرة يمكــن توضيحها من خلال الأمثلة. لو افترضنا أنك في هذه اللحظة تنظــر إلــى هذه الصفحة المطبوع عليها كلمات (إشارات أو سمات) التي تقوم العــين بالــتلقاطها. تأمــل بأن هذه هي الإشارات أو السمات الأولية التي تقوم باســتلامها ولكن هنالك أشياء أخرى حيث ربما أنك تقوم بالتقاط بعض منها من وقــت لآخر. أو ربما هنالك أصوات مختلفة من حولك أصوات آتية من أماكن مجــاورة، أو مثلاً دقات الساعة، صوت المذياع من مسافة معينة، أو حركة من الجــوار...الــخ. من وقت لآخر يمكن أن تشعر بالبرد أو الحر، أو أن جلوسك غير مريح. هكذا نجد بأنك عندما تقوم بقراءة هذه الصفحة فإن حواسك المستلمة تقوم بشكل مستمر بالتقاط الإشارات أو السمات من كل الأجزاء المحيطة بالواقع المحيط بك.

- محدودية الحواس أو محددات الحواس Sensory Limitations:

وهــنا يعني أن الحواس المستقبلة محدودة أي أن هذه الحواس تكشف فقط عــن جــزء صــغير من العالم الحقيقي أي لا يمكنها استقبال كل الإشارات أو السمات في المحيط الخارجي.

- **اختيار المشاهدة:**

وهـنا يعنـي أن الحواس المستقبلة تختار الإشارات لغرض الكشف عنها وإهمال البعض الآخر من الإشارات.

- **التعديد من المشاهدات والتيقظ أو الانتباه:**

وهذا يعني بأن مشاهداتنا تختلف مع ما نتمتع به من مدى في مجال التنبيه العقلي أو التيقظ العقلي.

- **خطوات مراحل الاتصال:**

إن مراحل الاتصال يمكن تحديدها بالخطوات الآتية:

1- إن مـراحل عملية الاتصال تبدأ عندما يكون هنالك مصدر للإرسال يـرغب فـي الاتصـال مع جهة أخرى (المستلم) معلومات محددة لإظهار سلوك محدد.
2- المرسـل عـادةً يمتلك فكرة معينة عن موضوع محدد والذي يشعر بضرورة الحاجة لتحويله إلى جهة أخرى أو شخص آخر.
3- المرسـل يحول الفكرة المخزونة في الدماغ: أي ترجمتها إلى رسالة والتي تعكس بدورها الفكرة باستخدام لغة الكلام أو الرموز...الخ.
4- إن نتيجة الترجمة للرسالة هي محاولة لنقل الفكرة إلى المستلم.
5- المرسـل يقـوم باختيار قناة الاتصال لنقل أو إيصال الرسالة التي قد تكـون متمـثلة برسالة مكتوبة أو ملاحظة أو مناقشة وجهاً لوجه أو اتصال هاتفي...الخ.
6- المستلم يستلم الرسالة.
7- المسـتلم يترجم الرسالة ليجعل منها ذا معنى أي تحويل الرسالة إلى فكرة.
8- المستلم قد يقبل أو يرفض الرسالة.

9- المستلم سيقوم باتخاذ إجراء تبعاً لما يظهر في الفقرة السابقة.

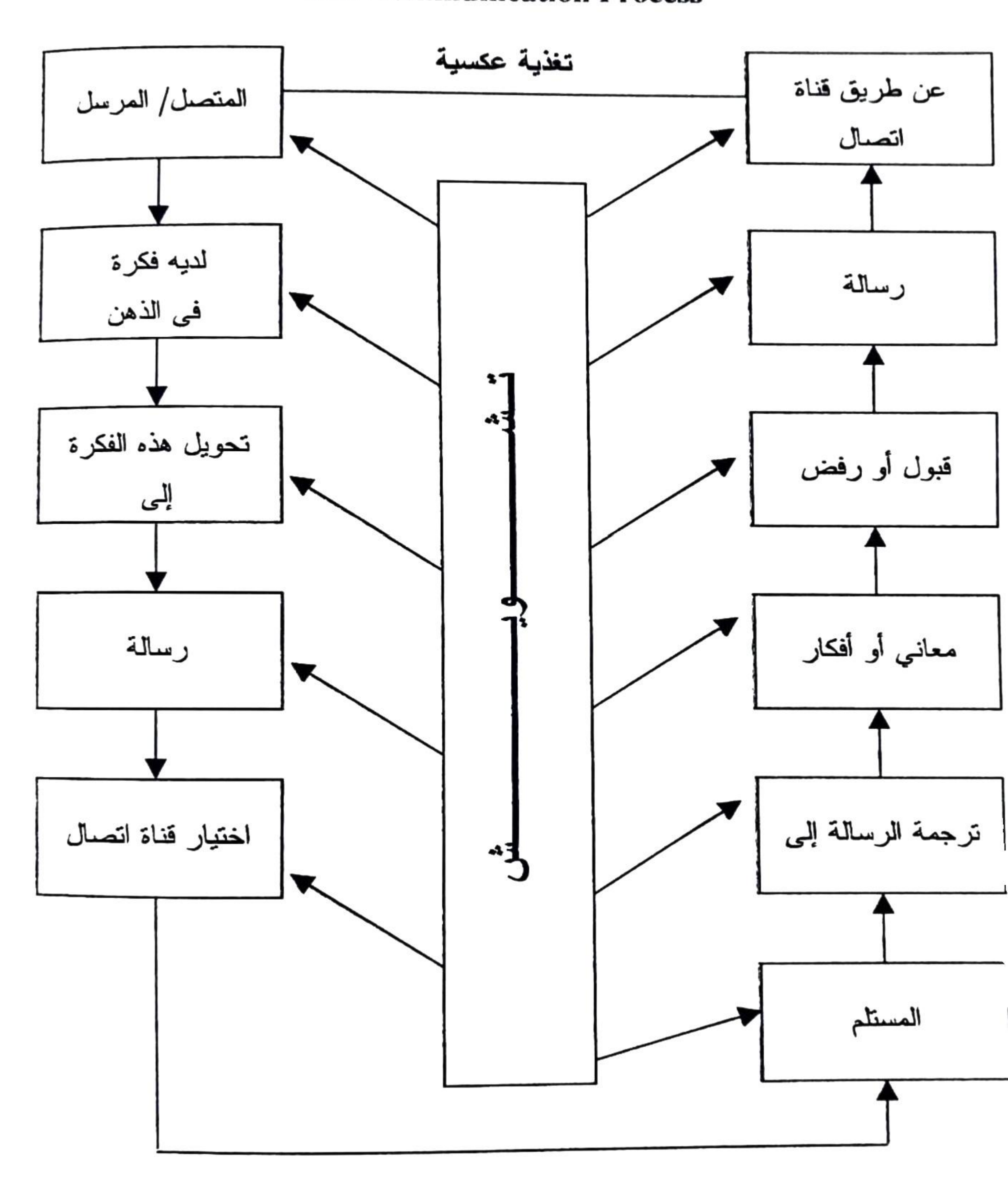
10- المستلم يقوم بإرسال رسالة راجعة والتي تمثل ردة فعل المستلم إلى المرسل وهذا الرد يكون في ضوء الخطوة السابقة. المستلم في هذه المرحلة سيكون هو المرسل والمرسل الأصلي سيصبح المستلم.

أما التغذية العكسية ربما تكون مكتوبة أو غير مكتوبة وهذا يعني أن التغذية العكسية يمكن أن تستخدم لأغراض التقييم لفاعلية الاتصالات.

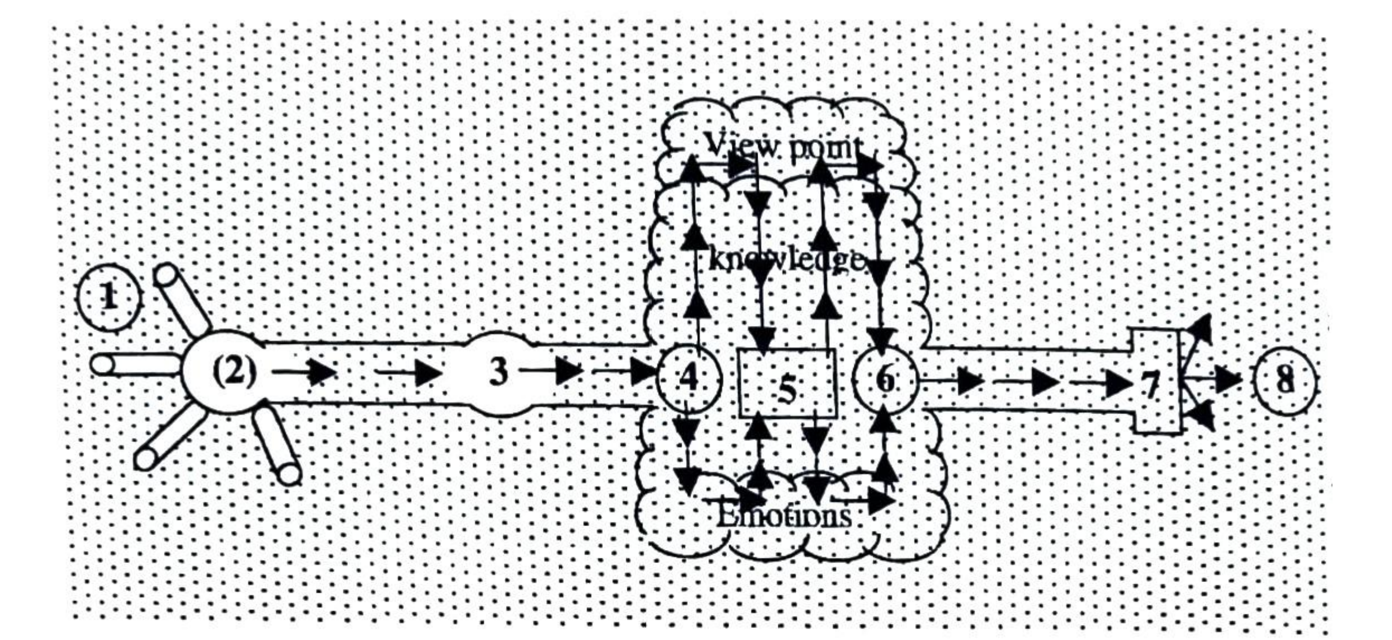
11- هنالك العديد من التشويش/ التداخل/ التقاطع الذي يقف باتجاه تشويش أي خطوة أو مرحلة من مراحل عملية الاتصال وإعاقة فاعلية عملية الإرسال والاستلام للاتصال. عليه فمن المهم بالنسبة لأي متصل أن يقوم بإدراك المعوقات المحتملة ولمختلف المراحل.

نموذج مراحل الاتصال رقم (2)

The Communication Process



أنموذج مراحل الاتصال رقم (3)



توضيح:

1- هــذه المساحة تعني أو تعكس بيئة الاتصال وهي تعني كل الإشارات أو السمات التي توجد في العالم الحقيقي الذي يحيط بنا.

2- أن حواسنا المستقبلية ستلتقط بعض من كل الإشارات والرموز.

3- تلك الإشارات التي تم التقاطها تمر عبر نظم الأعصاب وبالتالي إلى المرشح في الدماغ.

4- المرشح سيقوم بإعطاء معاني لتلك الإشارات ثم أن المعاني المستلمة ستضاف إلى المحتوى.

5- فــي بعــض الأحــيان المعانــي المستلمة تولد استجابات من خلال الاتصال.

6- القــيام بوضع صيغة لهذه الاستجابات من خلال ما تملكه من مرشح في الدماغ.

7- تقــوم بإرســال الاســتجابات بصيغة كلمات أو رموز (كلام، كتابة) وبصيغ كلامية (التقارير...الخ).

8- هـــذه الـــرموز تصـــبح جزء من بيئات اتصال أخرى. هنا ربما يتم استلامها من قبل حواس مستقبلة أخرى، وتبدأ العملية من جديد.

معوقات الاتصال Communication Barriers:

هنالك بعض الحقائق حوق الاتصالات، في الواقع كل نفهم طبيعة الاتصال لا بد لنا من إدراك الحقائق الآتية:

1- الاتصـــال هـــي عملية ذو اتجاهين، وهذا يعني كي تصبح الرسالة ذا معنى يجب أن يكون هنالك طرفين.

2- المعانـــي المرسلة ليس بالضرورة تحقق نفس المستوى من الاستلام وذلك بسبب الاختلافات الذهنية بين المرسل والمستلم.

3- الرموز ليس لها معاني، المعاني هي في الدماغ وهذا يعني أن التفسير سيعتمد على اختلاف الخبرة والمشاهدة.

4- رمـــوز الاتصـــالات تعتبـــر ناقصة وغير تامة، الكلمات تمثل أشياء حقيقـــية. فمـــثلاً كلمـــة شجرة يمكن أن تعود إلى مئات الأنواع من الأشجار التي لا تجد اثنان منها متشابهان بشكل تام.

5- المعلـــومات الكثيـــرة يمكـــن أن تسبب نفس المشكلة في حالة نقص المعلومات.

6- إن أغلـــب الرسائل التي نستخدمها في عملية الاتصال هي شفهية أي أنها تعتمد على مفاهيم غير كلامية. الكثير من هذه المفاهيم يمكن أن تأخذ أسلوب السمع، الشم، المذاق، الشعور وكذلك النظر.

7- الاتصالات بين الأفراد الذين يختلفون في الثقافات تعتبر ناقصة وذلك لعدم وجود كلمات متوازية بالمعنى بشكل دقيق.

إن مـــا تـــم عرضـــه يبين مدى الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية الاتصـــال. إن فـــي كل عملية اتصال يتم عادةً فيها محاولة القيام بالاتصال مع

شـــخص آخر ستظهر على الأقل ستة رسائل مختلفة على لائحة قائمة الاتصال وهي:

1- الرسالة التي تنوي قولها.
2- الرسالة التي فعلاً تم إرسالها.
3- الرسالة التي تم استلامها من قبل الشخص الآخر.
4- الترجمة التي حصل عليها المستلم عند استلامه للرسالة.
5- استجابة المستلم.
6- الاختلاف في الإجابة المتوقعة والإجابة المستلمة فعلاً.

تشويش عملية الاتصال Distortion of the Communication Process:

إن الـــتداخلات والتقاطعات ربما تظهر أو تحدث في كل مرحلة أو خطوة من خطوات أو مراحل عملية الاتصال سواءً في جانب:

- المرسل.
- الفكرة الذهنية.
- تحويل الرسالة.
- الاستلام.
- الترجمة.
- التغذية العكسية.

وهنا يمكن الإشارة إلى أهم المعوقات المؤثرة في عملية الاتصال:

1- التحويل غير الملائم للرسائل Imporperly encoded messages:

عـــادةً إن عملـــية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي تكون مخـــزونة في الدماغ والتي سيقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرســـالها وفهمها من قبل المستلم. المتصل هنا قد لا يكون بالضرورة تمكن من وضـــع الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة. فهو إذن ما

يزال غير متمكن من ترجمة الفكرة بشكل دقيق وقام بالتعبير عنها بالشكل الذي يعنـــيه. أيضاً المرسل يمتلك أشياء خاصة به مثل الشخصية، المصادر، الخبرة، الدافع، الملاحظة...الخ. كل هذه سيكون لها تأثير في اتجاه تحويل الرسالة.

2- الترجمة الغير ملائمة للرسالة Imporoperly decoded messages:

إن فـــي مرحلة ترجمة الرسالة من قبل المستلم أي تحديد المعنى والفكرة فهـــنالك تأثير من قبل ما يحمله أو يملكه المستلم والمرتبطة بالمهارات والخبرة والشخصية والافتراضات والدوافع.

أي هـــنا تظهـــر مشـــكلة اختـــيار الملاحظة، وهذا يعني بأن المستلم أو الصـــاغي يقـــوم بترجمة الرسالة كما يراها أو يسمعها. وهنا قد لا يراها بنفس الشكل الذي يراها المرسل. إن البشر عادةً هم عرضة لسماع فقط الكلمات التي تؤثر أو تحفز معتقداتهم أو دوافعهم وحاجاتهم.

3- الاستخدام الغير مناسب لقنوات الاتصال:

Misuse of Communication channels

الاتصالات غالباً ما تتعطل بسبب اختيار قناة الاتصال الغير ملائمة سواءً للأهـــداف أو للموضـــوع وكـــذلك للحضور. فقد يكون من المناسب في بعض المواقف اللجوء إلى استخدام قنوات متعددة لتحقيق هدف أو غرض الاتصال إذا كانت هنالك حاجة لذلك.

4- ضعف الإصغاء Poor Listening:

الدراســـات أكـــدت بـــأن معدل الإصغاء الفعال لدى الإنسان هو بحوالي 25%. أحد المعوقات هو قدرة الدماغ في إجراء العمليات على البيانات مقابل ما يسمعه الإنسان من الكلمات الواردة عن طريق الكلام.

5- الحكم على القيمة Value Judgement:

فـــي أي موقــف اتصـــالات، المستلم يكون ميال لجعل حكمه على قيمة الرســـالة قبل استلام أو قراءة كامل الرسالة. مثل هذا الحكم ربما يكون معتمداً أصـــلاً على تقييم المستلم لشخص المتصل وهذا ناتج عن خبرة المستلم إضافة إلى ثقته بالمرسل.

6- مصداقية المصدر Source Credibility:

هـــذه المعوقات تعود إلى النقص في الثقة، الإيمان، الصراحة التي يملكها المســـتلم اتجـــاه الكلمـــات أو الأهداف التي يرسلها أو يتخذها المرسل. كل هذه الأمـــور تؤثـــر بشـــكل مباشر في كيفية تصرف المستلم اتجاه هذه الكلمات أو الأفكار أو الإجراءات التي يتخذها المستلم.

7- ضغط الوقت Time Pressure:

المـــدراء عـــادةً يواجهون مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب مع كل المساعدين. وهذه تعني بشكل بسيط أن بعض الأفراد الذين هم عادةً يكونون ضمن الدورة سوف لا يكون لهم نصيب ضمن قنوات الاتصال الرسمية. وهؤلاء الأشخاص سيشعرون بخيبة الأمل نتيجة لهذا الشيء.

8- المشاكل الناتجة عن اللفظ Semantic Problem:

الاتصـــالات بشكل عام هي عبارة عن عملية نقل للمعلومات وفهمها من خـــلال اســـتخدام الرموز. وبنفس الوقت وبسبب اختلاف الأفراد فسيكون هنالك اختلاف في المعنى للكلمات نحو الأشياء. في الواقع إن الفهم هو ليس في جانب الكلمات ولكن هو في دماغ المستلم أي كيف يمكن للمستلم أن يفهمها.

9- الكثرة في المعلومات Information Overload:

وهي من المشاكل الواسعة الانتشار والتي أغلبنا يدركها حيث أن المدراء والمشــرفون علــى العمل غالباً تصلهم أو يستلمون معلومات كثيرة مما يصعب فهمهــا ومتابعــتها. وهكذا بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من نقص في الطاقة والوقت المطلوب، سوف لا تكون إجاباتهم صحيحة.

10- الاختلاف في الموقف (الحالة) Status Difference:

غالباً نجد المساعدون غير راغبون في أن يكونوا منفتحين وصريحين في اتصالهم مع مشرفيهم الذين يتمتعون بنصيب عالي وقوة أكبر. وكنتيجة لذلك فإن المدراء سوف لا يستلمون معلومات دقيقة راجعة.

11- المعوقات التنظيمية Organizational Barriers:

هــنالك الكثيــر من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب مثل الهيكل التنظيمي، الصــلاحية، المنصــب، القــوة، معلــومات عن الملكية، إضافة إلى البعد بين الأعضاء داخل التنظيم.

12- المعوقات التكنولوجية Technological Barriers:

هــنا تجــدر الإشــارة إلــى المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات ذات التكنولوجــية العالــية فــي الاتصالات مثل (Computers، Wordprocessors، Telephones...الخ)، بالإضافة إلى كثرة المعلومات مقارنة بطاقة المتلقي.

13- المعوقات البيئية Environmental Barriers:

وهــنا يجــب الإشارة إلى الظروف البيئية المعيقة مثل الأصوات، البرد، الحر، الأماكن المزدحمة...الخ.

14- المعوقات الاقتصادية والجغرافية Economic, Geographic Barriers:

المشـــاكل المـــتعلقة بالتكاليف، الأماكن المختلفة أي التباعد وتأثير الوقت على مستلم الرسالة.

إن هذه المجموعة من المعوقات ليست نهائية ولكن يمكن أن نجد معوقات أخرى تؤثر في الاتصالات.

مؤشرات تحسين أو تطوير عملية الاتصال:

الاتصـــالات الفعالـــة تحتاج إلى فهم للقيم والأغراض ومراحل الاتصال، كذلك إدراك للمعوقات الأساسية في عملية الاتصال إضافة إلى الحزم في التأكيد على تحسين فاعلية الاتصال. إن الأخذ بنظر الاعتبار لهذه المؤشرات يساعد في فاعلية الاتصال بشكل أفضل وهي:

1- التحويل السليم للرسالة:

أي القـــيام بالتعبيـــر الدقـــيق عن ما نريد إيصاله كذلك الاختيار الصحيح للكلمـــات آخذين بالاعتبار أن المتلقي ربما لا يتمكن من ترجمة الرسالة بالشكل الذي نبغيه.

2- الاستخدام أو الاختيار المناسب لقنوات الاتصال:

وهـــنا يجـــب القيام باختيار القناة أو قناة الاتصال التي تتلائم مع الغرض والموضـــوع والموقـــف والجمهـــور. إن الاتصـــالات وجهاً لوجه، الاتصالات المكـــتوبة مثل الرسائل، المذكرات، التقارير لها دور في عملية الاتصال ولكن يبقـــى الاتصال الشخصي هو أكثر أنواع الاتصال تأثيراً في العديد من المواقف خصوصاً في النواحي أو القضايا ذات الأغراض التي تحتاج إلى إقناع.

3- الإصغاء والفهم الفعال:

بالإصـــغاء تعني السمع إضافة إلى التركيز في الانتباه على ما يقال كذلك إظهار الصبر والفهم.

إن الدراسات حول الاتصالات في المنظمة كشفت بأن الأفراد يصرفون أكثر وقتاً على الإصغاء عما هو عليه في الاتجاهات الأخرى مثل الكتابة، القراءة أو الكلام. حيث توصلوا إلى أن نسبة ما يصرفه الفرد في الإصغاء يعادل 45% من مجموع وقت الاتصالات.

4- استخدام التغذية العكسية:

التغذية العكسية مهمة لأنها تجعل المرسل يعرف كيف هو أو هي كان أداءه. عندما تتم عملية الاتصال وبأي شكل من الأشكال يجب أن يحصل المتصل من التغذية العكسية الراجعة من قبل المستقبل والتي يفترض بها أن تعكس وبشكل واضح بأنه قد استوعب ما تعني وما تريد فعله. كونك مرسل لرسالة ستكون بحاجة لخلق جو يكون فيه المستلم يشعر بالراحة والرغبة في القيام بالتغذية العكسية.

5- عدم التحيز والصراحة:

تعتبر المصداقية الشخصية عنصر أساسي في نجاح وفاعلية عملية الاتصال. عدم استخدام الكذب أو التحايل في المراسلات والإجابة عن جميع الأسئلة بصراحة وبإخلاص. متى ما شعر المقابل بأنه فقد الثقة بالمقابل فإنه سوف يواجه مشكلات صعبة.

بالإضافة إلى ما جاء أعلاه فهنالك طرق ووسائل أخرى لتحسين الاتصالات ومنها:

1- التعليمات الخاصة بتدفق المعلومات (بهدف تقليص حجم المعلومات).

2- تطوير أو تنمية اتجاهات إيجابية.

3- تحقيق حالة من الثقة المتبادلة بين المتصل والمستقبل.

4- تقليص حالة الاتصال الدفاعي أو الهجومي.

5- تحقيق أو تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة.

6- مناقشة المشاكل بشكل آني.
7- الإبقاء أو المحافظة على حالة النقاش الصريح والواضح.
8- الإبقاء على فاعلية الهيكل التنظيمي.
9- تطوير وتدريب الأفراد على عملية الاتصال.
10- محاولـة تأسـيس سياسـات اتصال جيدة إضافة إلى برامج اتصال جيدة.

الاتصالات المكتوبة Written Communication:

على الرغم من كون الوصف السابق لمراحل عملية الاتصال قد تم تطبيقه بشـكل خاص على المواقف التي تعتمد على الاتصال وجهاً لوجه، إلا أنها أي هـذا النموذج يكون ملائم للاتصالات المكتوبة أيضاً. مع ذلك فهنالك اختلافات مهمة وهي:

1- درجة عالية من الابتكار Greater Creativity:

إن مـن أكثـر الاخـتلافات أهمـية بـين حالة الاتصالات وجهاً لوجه والاتصالات المكتوبة هي أن الاتصالات المكتوبة على الأكثر تكون نتيجة جهود ابـتكارية أي أنها تكون مسبقة بتفكير بدلاً من أن تكون على شكل رد فعل آني للإشـارات المسـتلمة مـن قـبل المستقبلات. وبشكل أدق هو أن الرسالة في الاتصـالات المكـتوبة تكون كنتيجة لمحفز ينتج بواسطة الدماغ بدلاً من مفحز خارجي يلتقط بواسطة الحواس المستقبلة.

لو أخذنا على سبيل المثال التقرير المكتوب عن المواقف، الكاتب يمكن أن يقـرر الاتصـال قبل البدأ بالعمل، أو ربما شخص آخر حدد المهمة. قبل البدء بمهمة الاتصال الكاتب يقوم بتجميع المعلومات التي سوف تحدد شكل الاتصال. بعد ذلك ومن خلال مراحل التفكير المنطقي، الكاتب يحول رسالة الاتصال التي سوف تحقق هدف الاتصال. إذن العملية هنا هي ابتكار وتأمل. فالعملية هنا هي

أن المحفــز يُلتقط بواسطة أحد مستقبلات الشخص وربما يحدث ردة فعل والتي بــدورها سوف تقود إلى استجابة عن طريق الاتصال والتي هي رسالة مكتوبة، وهــذه الرســالة ربمــا بالنتيجة تؤثر في استجابة الاتصال للقارئ، وهذا يعني حــدوث إجابــة كتابية. وهذه الإجابة ربما تحدث إجابة أخرى وهذه الحالة ربما تتكــرر كلمــا قدمت الرسالة استجابة اتصال. على الرغم من ذلك فإن الرسائل تقدم تأمل أكبر وجهد ابتكاري مقارنة بحالة الاتصال وجهاً لوجه.

2- نقص في الوقت Time lag:

مــن بــين الاختلافات الأكثر وضوحاً بين عمليات الاتصال وجهاً لوجه والمكــتوبة هــي فــي عامل الوقت. ففي حالة الاتصال وجهاً لوجه أن تحويل الرســائل يــتم آنياً في بيئة المشارك الحسية. في حين في الاتصالات المكتوبة، بعض التأخير سوف يحدث.

الرســائل الــروتينية تــتطلب يــوم أو أكثر بهدف تنفيذ عملية الاتصال. التقاريــر والــبحوث على سبيل المثال ربما تأخذ أسابيع لإيصال معلوماتها إلى القراء المقصودين، إن التأخر في الوقت يؤثر على رجوع المعلومات التي يريد شــخص مــا الحصــول عليها عن طريق الاتصال وكما نعرف أن المعلومات الــراجعة تدعي التغذية العكسية تساعد بشكل كبير في تقرير فيما إذا تم استلام المعنى الواضح أم لا.

في حالة الاتصال وجهاً لوجه: التغذية العكسية من السهل الحصول عليها وذلــك لأن المشاركين في الاتصال موجودون معاً، يمكنهم طرح الأسئلة أيضاً، يمكــنهم ملاحظة التعابير، يمكنهم إعادة الحديث متى ما يجدون هنالك ضرورة. في حالة الاتصالات المكتوبة فإن التغذية العكسية نوعاً ما بطيئة.

3- عدد محدود من الدورات Limited number of cycles:

الاختلاف المهم الثابت بين عملية الاتصال وجهاً لوجه والاتصال المكتوب هو في عدد الدورات التي عادةً تظهر في عملية الاتصال. كما لاحظنا سابقاً أن الاتصـــال وجهاً لوجه يتطلب تبادل متعدد للرموز وهذا يعني أن دورات عديدة ســتحدث. أمـــا بالنسبة للاتصالات المكتوبة، فإنها عادةً تتطلب عدد محدود من الدورات.

في الواقع أن أغلب الاتصالات المكتوبة هي تمثل اتصال ذا دورة واحدة. أي الرسالة ترسل ومن ثم تستلم، ولكن لا وجود لرجوع الرسالة. مع ذلك هنالك اســتثناءات، كما هو الحال في الرسائل والمذكرات التي تتطلب تتابع أو تعاقب في تبادل الاتصالات.

المعوقات العامة للاتصال البشري:

كما لاحظنا وجود اختلافات بين الاتصال وجهاً لوجه والاتصال المكتوب فهـــنالك أيضـــاً تشابه أو حالات تماثل وهذه التشابهات تحقق أو تشكل مقومات عامة في مجال الاتصال الإنساني وهي:

1- بيئة الاتصال: كل الاتصالات يجب أن تدخل ضمن هذه البيئة وتقوم بعملـــية المنافســـة مـــع المحفـــزات الأخرى لغرض اكتشافها من قبل الحواس المستقبلية.

2- المرشـــح الذهنـــي: في كل أنواع الاتصالات البشرية، المحفزات يتم الـــتقاطها بواســـطة الحـــواس المستقبلة وهذه تمر خلال المرشح الذهني. يكون المرشـــح هـــو نـــتاج أو ناتج لكل أو أحد الخبرات والأفكار، فهنالك اختلافات واضحة في تركيبة أو بنية المرشح الذهني.

3- مـــراحل الـــتحويل والترجمة أو الحل للرسالة: إن جميع الاتصالات البشـــرية تســـتخدم الـــرموز (الكلمات، الإيماء، التعابير) وبما أن هنالك آلاف

الـــرموز لا بـــد أن يكـــون لدينا وسائل لاختيار أحدها والتي تحقق لنا وصول الرســـالة. وبـــنفس الـــوقت يجب أن تكون لدينا طريقة لإعطاء معاني لرسائلنا فالتحويل والترجمة أو الحلول هي العمليات لهذه المهمة.

قنوات الاتصال Communication Channels:

الأفراد عادةً في المنظمة يقومون بعملية الاتصال بطرق عديدة وهي:

- وجهـــاً لـــوجه (face to face) عندما يكون هنالك نقاش بين شخصين، مجموعات رسمية، الاجتماعات، كلام على الهاتف.
- الكـــتابة مـــن خلال أو عن طريق استخدام جهاز الحاسوب، الرسائل، المذكرات، التقارير.

إن كل هذه الطرق هي كلامية (Verbal) أي اتصالات كلامية أو اتصالات تستخدم الكلمات. أما الاتصالات غير الكلامية (nonverbal) لا تستخدم الكلمات وإنما تستخدم الصور ولغة الجسم.

لماذا يفضل الأفراد في المنظمة الاتصالات المكتوبة:

إن غالبـــية الأفـــراد يجدون الكلام هو أكثر سهولة من الكتابة في عملية الاتصـــال. التلفون هو أسرع وعادةً أرخص من الرسالة أو المذكرة. إذن لماذا الأفراد في المنظمة يستخدمون الكتابة بشكل واسع؟

الأفـــراد فـــي المنظمة يدونون الأشياء بدلاً من الاعتماد على الاتصالات الشـــفهية بهـــدف جعل هذه الأمور تكون موثقة، كذلك لنقل أو إيصال البيانات المعقدة، أو لجعل الأشياء ملائمة للقارئ، لتوفير النظر أي إمكانية توجيه النقد، وأخيـــراً لـــنقل أو إيصال الرسالة بشكل أكثر فاعلية. والتفضيل هنا يكون عادةً للأسباب الآتية:

1- المذكـرات والتقاريـر والتعليمات والكتيبات التي تستخدم كسجلات دائمية (هذه تمثل اتصالات مكتوبة):

إن المذكـرات والتقارير المكتوبة تمكن المنظمة من الرجوع إلى استخدام خبـراتها السـابقة بـدون الحاجة إلى البدء من الصفر عندما يواجه الأفراد في المـنظمة مشاكل معينة، الأشياء المكتوبة تساعد في حماية المنظمة عندما تكون هنالك سجلات مدون فيها وقائع مما يساعد على حماية المنظمة أمام القانون.

2- القنوات الكتابية (المتضمنة الأشكال البيانية) هي أكثر فاعلية من الأساليب الشفهية في عرض المعلومات:

الأعمـال عـادةً تعـتمد علـى الأرقام أو الأعداد فيما يتعلق بالمبيعات والتكالـيف، الـتوقعات بالنسبة للتنظيم، أسعار الفوائد، والضرائب. هذه الأرقام يجـب أن تتـرجم ويتم إيصالها لمتخذي القرار كي يستخدموها. في حين قائمة الأعداد الشفهية من الصعب متابعتها وتذكرها. القوائم المكتوبة والأشكال البيانية تجعل من السهل فهم الأعداد والبيانات المعقدة.

3- القنوات الكتابية تكون أكثر ملائمة للمستقبل من القنوات الشفهية:

لكـي يحصل الكلام كلا الطرفين يجب أن يكونوا غير مشغولين في وقت واحـد. وهذه من الصعب أن تحصل في مجال الأعمال. على الغالب أن نصف المكالمـات الهاتفـية في مجال الأعمال يمكن أن تحقق الحصول على المستقبل المقصـود فـي محل عمله في المرة أو المحاولة الأولى من الاتصال. في حين اسـتخدام الرسـائل أو المذكرات نجد أن المستقبل يكون بإمكانه قراءة الرسائل عندما يكون هنالك وقت ملائم لديه.

4- قنوات الاتصال الكتابية هي أقل كلفة من الاتصالات الشفهية في حالة الاتصال بمجموعة كبيرة من الأفراد أو تحويل معلومات لمسافات بعيدة:

إذا أرادت أحد المنظمات الكبيرة أن تقوم بإخبار مستخدميها حول سياسة الشركة الجديدة، فإن استخدام المذكرة هي أرخص من القيام بعقد اجتماع لكل العاملين. أيضاً يعتبر استخدام الكتيب والذي يتم فيه توضيح كيفية ملئ الاستمارات بدلاً من القيام بتعليم هذه الخطوات بشكل فردي لكل رجل بيع. وخصوصاً عندما تكون لدى الشركة فروع أو معامل خارج حدود البلد أو مكاتب حول العالم يكون أوفر عليها القيام بإرسال مذكرات لكل واحد من أقسام الشراء أو إرسال تقارير إلى كل مدراء المناطق بدلاً من مجيئهم بشكل انفرادي لحضور الاجتماع.

5- الاتصالات المكتوبة تسمح لكلا الطرفين المتصل والمستقبل بوقت أكبر لكتابة وفهم الرسالة:

عادةً في المناقشة أو المحادثة لا يكون للمتكلم أو المتحدث أكثر من دقيقة للكلام قبل أن يتوقع الآخرون أن يفسح لهم المجال للكلام. في حين في الكتابة سيكون هنالك حرية في تحديد المساحة التي يحتاجها المتصل للتعبير عن رأيه أو فكرته إضافة إلى إمكانية التعبير عنها أي الفكرة بطريقة أكثر فاعلية، أيضاً في المواقف التي تتميز بالصعوبة نجد أن قناة الكتابة تمكن المتصل من التفكير بشكل جيد لأنه هنا يستطيع أن يقوم بإجراء أي تعديلات يجدها ضرورية.

الوثائق التي يتم إعدادها في المنظمة:

الأفراد في المنظمة يقومون عادةً بكتابة أو إعداد مجموعة واسعة من الوثائق مثل الرسائل، المذكرات، التقارير، ربما تكون هذه هي الأكثر شيوعاً ولكن هذا ليس كل ما يقوم به الأفراد في المنظمة.

هنالك نوعين من الوثائق:

1- الوثائـــق الداخلـــية: وهذا النوع من الوثائق يتدفق عادةً إلى الأفراد داخل المنظمة: كالمساعدين، المشرفين ومن هم في مستوى واحد.

2- الوثائق الخارجية: في حين هذا النوع من الوثائق يتدفق لأفراد خارج المنظمة: كالزبائن أو العملاء، المجهزون، الشركة الأم، النقابات، حملة الأسهم، الدوائر الحكومية، الصحافة، والجمهور بشكل عام.

إن كـــل هذه الوثائق لها واحد أو أكثر من الأغراض الثلاث الرئيسية عند استخدام الكتابة في مجال الأعمال وهي:

1- للإخبار عن شيء ما.

2- لطلب شيء ما.

3- لبناء سمعة جيدة.

عـــند القـــيام بالإخبار يعني قيامك بتوضيح شيء أي إخبار القارئ بشيء معين. وعندما تطلب شيء معناه تريد من القارئ أن يعمل شيء معين. وعندما تـــريد بـــناء سمعة جيدة فإنك هنا تخلق تصور جيد لنفسك ولمنظمتك الذي من خلاله تجعل الأفراد يريدون الدخول معك في عمل ما.

إن أغلـــب الرسائل لها أغراض متعددة، عندما تقوم بالإجابة على سؤال فإنـــك هـــنا تريد إخبار شيء ولكن تبقى تريد بناء سمعة جيدة وذاك من خلال كونك مقتدر ومدرك ولهذا فإن جوابك هو صحيح وتام.

كلفة المراسلات الضعيفة:

عـــندما لا تكـــون الكـــتابة جيدة كما هو مطلوب أن تكون، فإن المنظمة ســـتتحمل تكاليف نتيجة لذلك (أي أن السعر قد يكون عالي جداً) وهذه التكاليف تتمثل بـــ(ضياع الوقت، ضياع الجهود، وفقدان السمعة الجيدة).

1- ضياع الوقت يقود إلى:

- الكتابة الغير جيدة تتطلب وقت أكثر للقراءة.
- الكتابة الغير جيدة ربما تحتاج أو تتطلب إعادة كتابة.
- الكتابة الغير فعالة ربما تقود إلى غموض في الأفكار وبالتالي فإن النقاش والقرارات سوف لا تكون ذي فائدة.
- عدم وضوح أو اكتمال الرسائل ربما يتطلب من القارئ أن يسعى لطلب معلومات أكثر.

2- ضياع الجهود يقود إلى:

الرسائل الغير فعالة لا تقود إلى نتائج، لأن القارئ الذي يضطر للتكهن بما يعنيه الكاتب فربما تكون تكهناته خاطئة.

3- خسارة السمعة الجيدة:

مهما يكن الموضوع الذي تحويه الكلمات، فإن كل رسالة، أو مذكرة أو تقرير فإنها ستصب إما في بناء أو تشويه التصور الذي لدى القارئ اتجاه الكاتب.

الاتصالات الشفهية Oral Communication:

إن أي فرد أو مستخدم في المنظمة سوف يكون له دور في الاتصالات الشفهية كما هو في الاتصالات المكتوبة. والاتصالات المكتوبة ربما تسبب له مشاكل أكثر، ولكن الاتصالات الشفهية سوف تأخذ الكثير من وقته. في الواقع الفرد في المنظمة عادةً يصرف الكثير من الوقت في الاتصالات الشفهية مقارنة بباقي أنشطة العمل الأخرى.

إن أكثر الاتصالات الشفهية التي تنصب في مجال الأعمال هي غير رسمية. بالإضافة إلى الحديث الغير رسمي والإصغاء، هنالك العديد من أنواع

الاتصالات الرسمية تأخذ مكانها في مجال الأعمال. على سبيل المثال المقابلات، الاجتماعات، المناقشات، جماعات العمل...الخ.

إن أحد مميزات الاتصالات الشفهية هي من خلال التكلم فإننا نستطيع أن نـؤكد على بعض الكلمات من خلال نبرات الصوت. أيضاً يمكننا التوقف عدة مـرات أثناء الكلام. كذلك من خلال استخدام تعابير الوجه يمكن التأكيد على ما تـريد قوله، أيضاً يمكننا استخدام اليد أثناء الكلام. الميزة الثانية للحديث هو في حالة عدم فهم المصغي لما تقوله فبإمكانه توجيه الأسئلة.

علـيه نرى بأن الكتاب تكون لديهم مشاكل في حين المتكلمين ليس لديهم مشـاكل. بالرغم من ذلك فإن هذه المشاكل يمكن التغلب عليها وبشكل كبير من خلال فاعلية الكتابة.

إذن اتضح لنا بأن هنالك نوعين من الاتصالات وهي:

1- الاتصالات المكتوبة Written Communication.

2- الاتصالات الشفهية Oral Communication.

ويمكـن هنا أن نحدد بشكل بسيط إيجابيات وسلبيات استخدام كل نوع من هذه الأنواع في مجال الاتصالات:

الاتصال الشفهي	الاتصال المكتوب
الإيجابيات	**Advantages**
1- هو أفضل في التعبير عن المشاعر والانفعالات. 2- هو أفضل للاتصالات الشخصية والفردية. 3- يساعد في الحالات التي تحتاج إلى تفاعل كبير وتغذية عكسية سريعة. 4- يساعد في جعل التأثير أكبر. 5- بشكل عام هو أقل كلفة. 6- يسمح بإجراء التصحيح والتعديل للرسالة في ضوء التغذية العكسية والتلميحات. 7- المصغي بإمكانه توجيه الأسئلة مباشرةً في حالة عدم فهمه لبعض الأشياء. 8- استخدام الوقفات القصيرة، يجعل من الممكن للمتكلم إضافة معاني لرسالته.	1- هو أفضل في عرض الحقائق والأفكار. 2- هو أفضل بالنسبة للرسائل الصعبة والمعقدة. 3- بالإمكان الرجوع إليه (المراجعة). 4- يعتبر مفيد عندما تكون هنالك حاجة إلى تقرير مكتوب لأغراض اعتماده كمرجع. 5- في ظل هذا النوع يستطيع المرسل أن يقوم بالتخطيط بشكل جيد قبل القيام بعملية التحويل. 6- الأخطاء يمكن حذفها قبل عملية التحويل.
السلبيات	**Disadvantages**
1- يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام. 2- الشيء الذي يقال من الصعب الرجوع عنه. 3- الأفراد ربما يبدون كأنهم يستمعون أو يصغون إلى المتكلم ولكنهم ربما لم يستلموا أي شيء من المتكلم. 4- التلميحات الغير مكتوبة ربما تتضارب مع الرسالة الكلامية.	1- أكثر استهلاكاً للوقت. 2- التغذية العكسية إما لا وجود لها أو يحصل فيها تأخير. 3- بعض الأفراد لا يستطيعون أو لا يحبون القراءة. 4- لا يمكن لك التأكد من أن الرسالة قد قرأت.

الاختيار الملائم لقناة الاتصال:

إن الاختـــيار أو الاستخدام الغير جيد لقنوات الاتصال يمثل أحد المعقوات الرئيسية في فاعلية الاتصال.

إن القرار الصحيح في اختيار القناة الصحيحة يعتمد على تفاعل عدد من العوامل ومنها:

1- غرض الاتصال.
2- موضوع الاتصال.
3- الجمهور أو المستقبل.
4- الوقت المحدد أو المطلوب لوصول الرسالة إلى الجمهور.
5- الانتشار الجغرافي للجمهور.
6- كلفة الاتصال.

هنالك عاملين مهمين تم إعطاءهم اهتمام كبير من قبل الكتاب وهما كثافة المعلــومات ودرجـــة إغـــناءهما وكذلك تعقد الموقف. فهنا نجد أن الاتصالات الشــفهية ستكون أكثر ملائمة في الموقف الذي تكون هنالك ضرورة لما يسمى بـــــ(rich information) إغـــناء المعلـــومات والتـــي يجب تبادلها بين المرسل والمستقبل وكذلك عندما يكون الموضوع المطلوب يتميز بالتعقيد.

إن الإجابة على الأسئلة الآتية يساعد في اختيار القناة الملائمة للاتصال:

1- هل هنالك حاجة لتغذية عكسية سريعة؟
2- هل هنالك أهمية للحصول على ردة فعل المستجيب للرسالة؟

إذا كـــان الجواب على السؤالين أعلاه ينعم إذن فإن الاتصال الشفهي هو الذي يجب أن يستخدم؟

3- هـــل هناك مشكلة في القبول؟ فإذا كان من الضروري قبول الرسالة مـــن قـــبل المســتلم، ولكـــن علـــى الغالب يبدو هنالك رفض، فإن

الاتصـــالات الشـــفهية ســـتكون هي الأفضل في مثل هذه الحالة من الاتصالات المكتوبة.

4- هـــل هـــنالك ضـــرورة أو حاجـــة لســـجل موثق بالاتصالات؟ فإن الاتصالات المكتوبة هنا هي أكثر ملائمة من الاتصالات الشفهية.

5- هـــل هنالك حاجة لتفاصيل دقيقة؟ إذا كانت الرسالة تتضمن معلومات تفصيلية، أو أنها تقوم بتوضيح إجراءات معقدة، فإن قناة الكتابة هي الجيدة مقارنة بالشفهية.

بشـــكل عام ليس هنالك قناة اتصال واحدة هي أفضل من القناة الأخرى. ففـــي العديد من الحالات نجد أن الرسالة ممكن إيصالها بشكل كفوء وفعال عن طريق استخدام أكثر من قناة اتصال واحدة أي طريقة الكتابة والطريقة الشفهية. الرسالة على سبيل المثال غالباً ما يتم إعقابها بمحادثة، في حالة أخرى، نجد أن الـــنداء التلفونـــي أو محادثة وجهاً لوجه تعقب برسالة مكتوبة تكون بمثابة تأكيد على المحادثة.

الباب الثاني

أدوات ومهارات الاتصال الجماعي

الفصل الأول: الاستماع

الفصل الثاني: قبول الاختلافات

الفصل الثالث: فريق العمل

الفصل الرابع: إدارة الصراع

الفصل الخامس: إدارة الاجتماعات

الفصل السادس: فن التفاوض

الفصل السابع: المقابلة

الفصل الثامن: حل المشكلات

الفصل الأول
الاستماع

1- أهمية الإستماع The Importance of Listening:

يعد الإستماع واحدا من مهارات الإتصال المطلوبة لكل مدير ناجح، كما يعد أحد مهارات الاتصال الرئيسة وهي: **المحادثة Speaking والقراءة Reading والكتابة Writing والإستماع Listening**، ومع ذلك فإن القليل يدركون أهمية الإستماع ولا يعطونه نفس الإهتمام الذي يعطونه للمهارات الأخرى.

وللتدليل على أهمية الإستماع فقد صنفه Steven Covey ضمن أفضل سبع صفات للناس الأكثر فاعلية في حياتهم. كما اعتبره Tom Peters أحد المستشارين في مجال القيادة والإتصال بأنه أحد الأركان الأساسية للقيادة الفاعلة. يقول Peters : (يستمع المدراء لما يطلبه السوق منهم، لما يطلبه الزبائن، ولما يقوله أعضاء الفريق الذين يعملون معه.لا يمكنك تنفيذ كل ما يطلبه الآخرين منك. ولكن، مجرد أن تشعرهم أنك تستمع لهم وتصغي لهم بإهتمام، فإن هذا مؤشر على إحترامك لهم، وأن ما يقولونه يستحق الإستماع، مما يساهم في رفع روحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم).

والإستماع الفعال يوفر الوقت المطلوب للإستيعاب والفهم، ويقلل من إحتمالات سؤ الفهم، وبالتالي التقليل من إحتمالات حدوث الصراع. لذا، يعد الإستماع واحدا من المهارات الأساسية للعمل الناجح مع الفريق.

تشير بعض الدراسات أن المدراء التنفيذين يقضون ما بين 65%-90% من أيام العمل في الإستماع للآخرين. وفي إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت في عدد من منظمات الأعمال في الولايات المتحدة، طلب من مجموعة من العاملين ممن يعملون في مستويات تنظيمية مختلفة، ومراكز وظيفية مختلفة أن

يلاحظـوا الـوقت الـذي يقضونه في عمليات الإتصال المختلفة خلال أسبوع معين. وقد كانت النتائج كما يلي:

- الإستماع 32,7%
- الكتابة 22,6%
- المحادثة 25,8%
- القراءة 18,8 %

2- معوقات الإستماع الفعال Barriers to Effective Listening:

على الرغم من أهمية وضرورة فهم الآخرين، فإن نوعية وجودة الإستماع غالبا ما تتصف بالضعف في معظم المنظمات. وقد أشارت إحدى الدراسات أن سؤ الفهم في معظم المنظمات هو القاعدة وليس الإستثناء.

وقـد بيـنت دراسة قام بها الأمريكي Ralph Nichols الخبير في مجال الإسـتماع، أن 25% مـن العاملـين من أصحاب الياقات البيضاء يستمعون للآخـرين بكفـاءة. وقـد أوضحت دراسة أخرى أنه وبعد عشر دقائق فقط من عـرض أو محاضرة، فإن المستمع العادي يتذكر حوالي 50% من المعلومات موضوع العرض أو المحاضرة. وبعد 48 ساعة فإنه لن يتذكر أكثر من 25% فقط.

عمـوما، هـنالك العديد من المعوقات التي تساهم في عدم فاعلية عملية الإستماع، نذكر منها:

أ- معوقات جسدية Physiological Barriers :

- **ضعف السمع** نتيجة لعيوب أو إختلال في وظيفة السمع.
- **التفكير السريع.** أوضحت إحدى الدراسات أن المستمع يستطيع إستيعاب وتحلـيل حوالي 500 كلمة في الدقيقة، بينما لا يستطيع أسرع المتحدثين الكلام أكثـر مـن 125 كلمة في الدقيقة. هذا التفاوت غالبا ما يؤدي إلى وجود وقت

إضـــافي لـــدى المســـتمع لا يســـتطيع المتحدث إشغاله، مما يدفع بالمستمع إلا الانشغال بأمور أخرى بعيدا عن موضوع الحديث.

ب- معوقات بيئية Environmental Barriers:

- **عوائق مادية** . مثل الغرف المزدحمة وأصوات السيارات والآلات.
- **معــوقات لهــا علاقـــة بوسائل الإتصال.** لقد بينت العديد من الدراسات صعوبة عملية الإستماع عندما لا يتم الإتصال وجها لوجه. وهذا ما أخذته بعين الإعتـــبار سلســلة مطـــاعم ماكدونالدز في تصميم فروعها الجديدة. فقد أصبح الــزبائن الـــذين يشـــترون وهم يقودون سياراتهم Drive-though Customers، يــتحدثون مباشـــرة إلى مستقبل الطلبات في المطعم ويأخذون طلباتهم من نفس الشباك بدلا من إصدار طلب الشراء عبر التلفون الداخلي Intercom.
- **ورود عـــدة رسائل أو إتصالات في وقت واحد.** من الصعوبة على أي شخص أن يستمع بفاعلية لعدة إشخاص في وقت واحد.

جـ- معوقات لها علاقة بالإتجاه أو المواقف Attitudinal Barriers:

- **الإنشـــغال المســـبق Preoccupation** . من الصعوبة لأي متحدث أن يجذب المستمع للتركيز الذهني الكامل على موضوع الحديث طوال الوقت. حتى لـــو كـــان موضوع الحديث على درجة عالية من الأهمية، فإن هنالك العديد من القضايا العالقة التي تشغل عقل وتفكير المستمع تدفعه بعيدا عن التركيز الكامل.
- **الأنانية أو الغرور Egocentrism.** من الأسباب التي تؤدي إلى إضعاف عملـــية الإستماع، إعتقاد الفرد أن أفكاره أكثر أهمية وذات قيمة أعلى من أفكار الآخرين مما يدفعهم إلى عدم التركيز أو عدم الرغبة في الإستماع.
- **الخـــوف من الظهور بمظهر الجاهل Fear of Appearing Ignorant.** يعـــتقد بعـــض الأشخاص أن مجرد السؤال بهدف الإستيضاح يعد مؤشرا على

الجهل. لذا، فبدلاً من السؤال "في حال عدم الفهم الكامل لموضوع الحديث" يتظاهر الشخص بأنه يفهم ما يقال.

د- الإفتراضات الخاطئة Faulty Assumption:

- **الإفتراض بأن الإتصال الفعال هو مسؤولية المرسل** وليس المستقبل.

- **الإفتراض بأن الإستماع هو نشاط سلبي.** فقد شبه البعض المستمع بقطعة الإسفنخ الذي ينحصر دوره في إمتصاص وقبول أفكار المرسل، على الرغم من إتفاق الخبراء والباحثين في مجال الإتصال، بأن الإستماع عملية صعبة لا يتقنها معظم الناس، خاصة عنما يطلب من المستمع أن يلخص موضوع الإتصال وأن يقدم رأيه وأفكاره بشأنه.

- **الإفتراض بأن المتحدث (المرسل) يحصل على فوائد أكثر من المستقبل (المستمع).** إذ ينظر البعض إلى المتحدث على أنه القائد، بينما ينظر إلى المستمع على أنه التابع. وتشير معظم الدراسات إلى أن المجتمعات الغربية أو الشرقية على السواء يربطون الإستماع بالضعف والسلبية وافتقاد السلطة والقوة، بينما ينظرون إلى المتحدث على أنه يسلك الطريق الذي يؤدي إلى النجاح.

هـ- الإختلافات الإجتماعية والثقافية Socio-cultural Differences:

- **الإختلافات الثقافية.** من الأسباب التي تؤثرسلبا على الإستماع إختلاف اللهجات. فقد بينت بعض الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة، أن النساء الأمريكيات من أصول أوروبية يسمعن شيئا مختلفا عما تسمعه النساء الأمريكيات من أصول إفريقية. فالنساء ذوات الأصول الأوروبية يعتقدن أن اللهجة التي يتحدثن بها هي الأساس وأن العالم يجب أن يتحدث نفس اللهجة، وبالتالي فإن تركيزهن ينحصر على طريقة اللفظ التي تتكلم فيها النساء ذوات البشرة السوداء بدلا من التركيز على مضمون الرسالة. بينما لا تعطي النساء ذوات البشرة السوداء اختلاف اللهجات أي إهتمام، بسبب تعودهن الاستماع إلى

لهجـات مختلفة، وبالتالي فإنهن يركزن على مضمون الرسالة بغض النظر عن اللهجة المستخدمة في الاتصال.

- **الـوقت المخصص للإستماع.** بعض الثقافات تنظر إلى الوقت باعتباره سـلعة قيمة أو مال يجب عدم التضحية به. وهكذا لا يستطيع البعض من الذين ينـتمون إلى هذه الثقافات من الإستماع لحديث مطول أو رسالة طويلة. بينما لا يمانع البعض من ثقافات أخرى من ذلك باعتبار الوقت ليس له قيمة حقيقية كما هو الحال في بعض الثقافات الشرقية.

- **مواقـف واتجاه بعض الثقافات تجاه الإستماع.** فالأمريكيون من أصول إفريقية وأوربية والعرب عموماً يفضلون ويقيمون المتحدث أكثر من المستمع. كمـا أن الأوربيون والعرب. يشعرون بعدم الإرتياح للشخص الذي يبقى صامتا لفتـرة طـويلة بدون أن يشارك بالحديث أو يقوم بمداخلة ما. وعلى العكس من ذلـك، فـإن الحـال يخـتلف بالنسـبة للأمريكين الأصليين واليابانيين وبعض الأسـيويين. إذ ينظـر معظم هؤلاء إلى الصمت على أنه جزء هام من عملية الإتصال.

و- إختلاف الجنس Gender Differences:

أشارت العديد من الدراسات عن وجود إختلاف بين النساء والرجال فيما يتعلق بمدى فهمهم لمضمون الرسالة. ومن هذه الإختلافات نذكر ما يلي:

- الرجال عموما يركزون على مضمون الرسالة، بينما تركز النساء على إسلوب التقديم والمشاعر المرافقة للرسالة. فعلى سبيل المثال، عندما سأل شاب وشابة من مستخدمي برنامج حاسوب معين عن رأيهم في البرنامج، وما إذا كان يعمل بشكل جيد أم لا؟ كانت الإجابات وردود الفعل مختلفة إلى حد ما. فقد ركز الشـاب فـي إجابته على مضمون السؤال ولم يعطي إهتمام إلى الأسلوب الذي

طرح من خلاله السؤال. بينما ركزت الشابة على نبرة الصوت وأبدت إنزعاجها من الأسلوب وترددت بشكل ملحوظ قبل الإجابة.

- يختلف الرجال عن النساء في تفسير بعض الألفاظ أو الحركات العرضية أو الإضافية التي تأتي خلال حديث بعض الناس مثل "آه-هه" و"أووم" و إيماءات الرأس وغيرها. فالنساء تستخدم هذه الألفاظ أو الحركات كمؤشر للإنتباه والإهتمام، بينما يستخدمها الرجل كدليل على الموافقة.

- إن الرجال والنساء عموما يستمعون إلى أجزاء مختلفة من الرسالة بسبب إختلاف الأهداف فيما بينهم. فالرجال عموما يستمعون من أجل الحصول على المعلومة، بينما تستمع النساء إلى المشاعر المرافقة للكلمات.

- إن الإختلاف في الجنس لا يؤثر فقط في كيفية الإستماع، وانما يؤثر أيضا في إتخاذ القرار المتعلق بضرورة الإستماع أم لا. فقد أشار باحث الإجتماع المعروف Deborah Tannen أن الناس عموما يرغبون في الإستماع إلى الرجال أكثر من رغبتهم في الإستماع إلى النساء. وأضاف أنه في الإجتماعات التي تعقد في منظمات الأعمال، فإنه من غير المستغرب أن يتم تجاهل أي مداخلة أو فكرة تقدمها النساء، بينما لو قدمت نفس المداخلة أو الفكرة من الرجل، فإنها تحظى بإهتمام أكبر.

3- لماذا نستمع؟ Reasons for Listening

هنالك عدة أسباب تدفع الناس بشكل عام والمديرين بشكل خاص للإصغاء والإستماع للآخرين، نذكر منها:

أ. **الحصول على معلومات جديدة**. ولتطوير هذه المهارة، يمكن إتباع الإستراتيجيات الآتية:

- التوقف عن الكلام أو التحدث مع الآخرين خلال عملية الإتصال. إن الإصغاء الجيد يعطي المتحدث الفرصة لتقديم أفضل ما لديه. وهذا

لايعنـــي عــدم إثارة أية أسئلة أو مداخلات خاصة تلك التي تساهم في إثراء عملية الإتصال.

- ابتعد عن الحكم المسبق. إستمع جيدا، فقد تجد شيئا مفيدا وجديدا.
- ابحث عن المعلومات الرئيسية والداعمة لمعلوماتك. إنتبه، ركز واسأل من أجل الحصول على المعلومات التي تبحث عنها.
- ســجل الملاحظــات التـــي تحتاج إليها من أجل أن تتذكر المعلومات الهامة.
- كــرر بينك وبين نفسك أو لزملاء العمل ما سمعته من المتصل. تذكر أن المســتمع ينســى حوالـــي 50% مــن مضمون الإتصال مباشرة، وحوالي 75% من مضمون الإتصال بعد 48 ساعة.

١٠- تقييم مضمون الرسالة:

حتـــى يستطيع المستمع تقييم مضمون الرسالة، فمن الضروري أن يركز ...اما عل كل كلمة تقال أثناء عملية الإتصال. ولكي يستطيع المقيم أداء وظيفته ...ءاءة، عليه إتباع الآتي:

- البحث عن المعلومات المناسبة قبل تقييم الرسالة.
- أن يتعرف على الدافع من عملية الإتصال. ماهي الفوائد التي سيحصل عليها المتصل؟ لماذا يحاول إقناع الغير بمضمون الرسالة.
- التدقــيق فـــي مدى صحة البيانات والمعلومات التي عرضها المتصل لدعم رسالته.
- التدقيق في مدى مصداقية المتصل.

جـ- الإستماع لتقديم المساعدة.

في معظم الأحيان، فإن الناس يستمعون من أجل تحقيق منافع شخصية. وفي أحيان أخرى، فإن البعض يستمع للآخرين من أجل مساعدتهم. وتأخذ المساعدة أشكال مختلفة منها:

- المساعدة الشخصية. ويحدث ذلك عندما يطلب منك أحد الأصدقاء تقديم النصح فيما يتعلق بموضوع معين، أو المساعدة في حل مشكلة معينة.
- المساعدة في مجال العمل. ويحدث ذلك عندما يطلب المدير من مساعديه أو مستشاريه تقديم معلومات فنية أو إدارية للمساعدة في إتخاذ قرار معين أو حل مشكلة معينة.

4- كيف تكون مستمعا جيدا؟

- لا تلجأ إلى أسلوب المقاطعة المستمر للمتحدث إلا في حالات الضرورة.
- لا تحاول إنهاء الجمل واستكمالها بالإنابة عن المتحدث.
- تابع النظر إلى المتحدث واجعله يشعر أنك تتابع كل كلمة يقول.
- أشعر المتحدث بالإهتمام من خلال التركيز وأخذ الملاحظات.
- تجنب حركات الجسم أو تعابير الوجه غير المناسبة، كالجلوس غير المناسب أو التثاؤب المستمر، أو النظر إلى الساعة، أو النظر من خلال النافذة وغيرها من الحركات التي تعطي ايحاءات غير محببة للمتحدث.
- تجنب توجيه أسئلة غر مناسبة أو محرجة.
- حاول تقديم مداخلات ذات قيمة لإثراء الحوار وليس من أجل إثبات أنك الأفضل. تذكر أن الهدف من الإتصال هو تحقيق مصلحة مشتركة

لكــلا الأطراف، وليس تحقيق مكاسب شخصية يحققها كل طرف على حساب الطرف الآخر.

5- نشاط عملي:

أ. إســتمع إلــى حديث أو مقابلة في التلفاز أو المذياع، إطفئ التلفاز أو المذياع فور إنتهاءالحديث أو المقابلة، ثم حاول كتابة ما تتذكره مع مراعاة عدم تكرار العبارات نفسها.

ب. أذكــر مجموعة المعوقات التي تواجهها أثناء سعيك لتحقيق الإستماع الفعــال. من خلال الفريق الذي تعمل معه، ناقش هذه المعوقات مع زملائك في الفريق، وحاول أن تجد الحلول المناسبة لها.

الفصل الثاني
قبول الإختلافات
Accepting Differences

1. مقدمة:

يعيش الناس في بيئات إجتماعية وثقافية مختلفة. وبسبب التقدم التكنولوجي وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الإتصالات، فقد أصبح الناس أكثر قبولا لهذه الإختلافات (التنوع) وأكثر قدرة في التعامل معها. وحتى لا يكون للتنوع تأثير سلبي على الأداء وعلى طبيعة التفاعل فيما بينهم، فإننا بحاجة لأن نتعلم ليس فقط قبول التنوع والتعايش معه، بل تشجيعه والمطالبة به وذلك بسبب المزايا التي تحصل عليها المنظمات، نتيجة لوجود خبرات ومعارف ومهارات متنوعة تنعكس إيجابا على الأداء.

وبالرغم من أن التنوع قد أصبح مصطلحا معروفا لدى الأكاديميين والباحثين في مجالات العلوم الادارية والسلوكية، فانه لا يوجد تعريف عام وموحد يغطي هذا الموضوع.

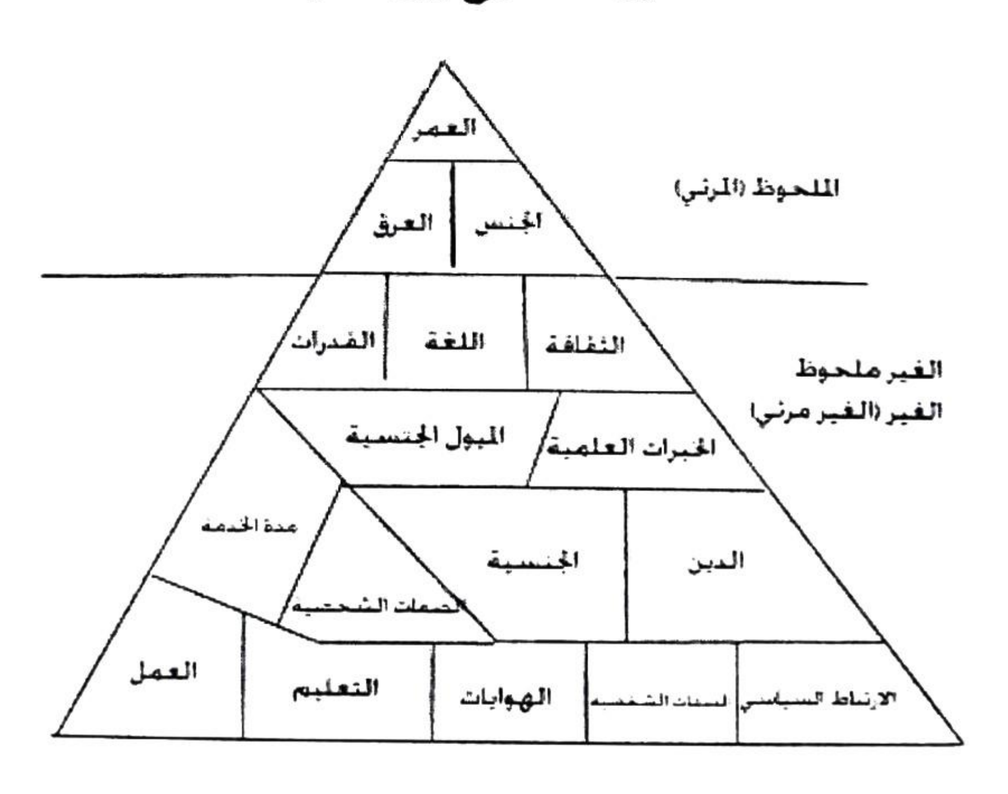
يقول Defranco عندما يذكر مصطلح التنوع، فإن أول ما يتبادر إلى ذهن السامع هو التنوع في الجنس Gender والعرق Race، الا أن الأمر لم يعد كذلك. إذ أصبح من الضروري النظر إلى التنوع بمنظار أوسع وأبعد من هذا المفهوم الضيق. إذ أن كل فرد في هذا الكون يعد مختلفا عن الآخر أكثر من الاختلاف في الجنس والعرق. وهكذا عرف Defranco التنوع بأنه خليط من الصفات المتشابهة والمختلفة بين الناس والأهداف والأشياء، حيث لا يوجد شخص يتطابق تماماً مع الآخر. وهكذا، فانه على الرغم من إمكانية وجود أفراد متشابهين من حيث الجنس والدين وحتى في التحصيل العلمي، إلا أنهم قد يكونوا

مخـــتلفون من حيث أداؤهم أو ردود أفعالهم سواء في حياتهم اليومية أو في بيئة العمل.

كمــا عــرف كل من Ferris, Frink & Dharm التنوع بين الأفراد، بأنه مجمــوعة الاختلافات في العمر والأعراق والجنس والقدرات الجسدية والعقلية والـــدين والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتعليم والجنسية واللغة والخبرات العملـــية ومركز الشخص في عائلته والاختلاف في الشخصية والمركز الوظيفي للفرد في بيئة العمل والاختلاف في العادات والتقاليد والمعايير السلوكية والثقافة وغيـــر ذلـــك من الصفات التي تجعل الشخص مختلفا عن غيره. الشكل (2-1) يشير إلى مجموعة الاختلافات بين الأفراد.

الشكل (2-1)

متغيرات التنوع بين الأفراد*



*Source:Salmon & Schork,(2003). “Turn Diversity to your Advantage." Research Technology Management Articles,(P:38)

2- أنواع الاختلافات:

لقـد تحـدث المهتمون في مجال السلوك والموارد البشرية عن أنواع من الاختلافات نذكر منها:

أ- **الاختلافات أو التنوع الأولي:** ويشير إلى مجموعة العوامل أو الصفات الأكثـر وضوحا من غيرها والتي تأتي مع الشخص بالولادة أو لأسباب خارجة عـن إرادته، وتتضمن اختلافات لها علاقة بمسيرة حياة الفرد وتمتد معه طوال حياته كالعمر والجنس والقدرات الجسدية والعقلية والجنسية.

ب- **الاخـتلافات أو التـنوع الثانوي:** ويشير إلى مجموعة الصفات أو العـوامل المتغيرة أو القابلة للتكيف والتعديل والتي غالبا ما يكتسبها الفرد من البيئة. كالاختلافات في التحصيل العلمي والخبرة والمهارة وغيرها.

جـ- **الاخـتلاف أو التـنوع الثقافي:** وتشير الثقافة إلى مجموعة القيم والمعـتقدات ومعاييـر السـلوك المشتركة التي تستخدم لتفسير الظواهر البيئية وكمرشد لكافة أنواع السلوك.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة وهي:

- المكـون المعـنوي ويتمـثل بذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتنقها الفرد.
- المكون المادي ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة.
- المكـون السـلوكي ويظهـر في العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء المجـتمع بالإضـافة إلـى الفـنون والآداب والممارسات العملية في الظروف والمناسبات المختلفة.

وتشير معظم الدراسات إلا أن التنوع الثقافي بين العاملين في المنظمات المختلفة، وكيفية إدارته أصبح من أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت

الحاضر. و يكمن التحدي في معرفة التأثير المتوقع للتنوع الثقافي وانعكاساته على فاعلية الأداء، وعلى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومجموعات العمل في المنظمات المختلفة.

وقد وجدت بعض الدراسات أنه كلما زادت نسبة التنوع الثقافي بين الناس ضعفت إمكانية التفاعل فيما بينهم. فالأشخاص المتشابهون في ثقافتهم، ميالون الى التعامل بعضهم مع بعضهم وإقامة علاقات إجتماعية أكثر من الأشخاص المختلفين، مما يقلص من حالة عدم التأكد والقلق وبالتالي زيادة حجم الاتصال والتفاعل. كما بينت دراسات أخرى أن التنوع الثقافي يشكل بيئة ملائمة لنمو الصراع الشخصي في حال عدم توفير الثقافة التنظيمية التي تحترم وتقبل الإختلافات بين العاملين في المنظمة.

ويقول Johnson أنه من أجل الإستفادة من وجود التنوع الثقافي في المنظمات، يجب توفير البيئة التنظيمية المناسبة القادرة على تحويل الاختلافات الثقافية والعرقية الى قيمة جوهرية. وهكذا تصبح المنظمة أكثر فاعلية، ويتحسن أدائها نحو الأفضل، في حال استقطابها لأفراد من ثقافات متعددة. وفي حال عدم وجود إدارة قادرة على توفير البيئة المناسبة والتي تقبل الاختلافات وتشجعها، فإن التنوع الثقافي بين العاملين قد يؤدي إلى نتائج عكسية، منها:

- صعوبة قبول وتفهم الاختلافات بين العاملين.
- ضعف التماسك بين العاملين في مجموعات العمل.
- بطء وتأخير في العمل مما ينعكس سلبا على الأداء.
- ضعف الاتصال وسؤ الفهم نتيجة لعدم وجود لغة موحدة وواحدة للإتصال.
- إمكانية حدوث صراع بسب اختلاف المفاهيم والأفكار والقيم.

وتتصف الثقافة بالصفات التالية:

- يمكن إكتسابها من خلال التعلم
- يشترك فيها أفراد المجتمع الواحد
- قابلة للتكيف والتغير من جيل إلى آخر
- يتم تمثيلها من خلال رموز، كاللغة.
- تنتقل من جيل لآخر

ولضمان عدم حدوث صراع بين الناس نتيجة للإختلافات فيما بينهم، فإن التقـيد بالقواعد التالية يساعد بدرجة كبيرة في تقليل إحتمال حدوث الصراع او تمييز في المعاملة بين العاملين داخل المنظمة. ومن هذه القواعد:

- إحترام خصوصيات الآخرين.
- إحترام رأي الآخرين.
- عـدم التمييز بين الناس بناء على حالتهم الإجتماعية أو الإقتصادية أو غير ذلك.
- عدم الحكم على الناس من خلال المظاهر.
- لا تفرض ثقافتك على الآخرين.

الفصل الثالث
فريق العمل
Team-Working

1- مقدمة:

في بيئة الأعمال، يتم انجاز معظم النشاطات من خلال فرق العمل. ويعتمد مستوى الأداء على مدى كفاءة وسائل الإتصال ومدى التفاعل بين أعضاء الفريق أنفسهم، وعلى مدى التنسيق والتفاعل مع العاملين في الفرق الأخرى.

في الحياة العملية، قد لا يكون لنا خيار في إختيار الأشخاص الذين سنعمل معهم. وسيحتاج كل منا إلى أوقات مختلفة للتكيف مع باقي أعضاء الفريق والتفاعل معهم. فالعمل مع الفريق يتطلب عمليات إتصال مكثفة تتضمن تنسيق وتبادل للمعلومات من أجل تحقيق هدف مشترك.

2- الأدوار داخل الفريق Team Roles:

وهي السلوكيات المتوقعة من الفرد القيام بها داخل الفريق. ومن أشهر الباحثين الذين تكلموا عن هذا الموضوع الدكتور "ميرديث بيل بن" عام 1981. فقد عمل بيل بن على تصميم نموذج استبيان، حدد من خلاله مجموعة القدرات والصفات التي ينقلها الفرد إلى الفريق الذي يعمل معه. لقد حدد بيل بن مجموعة من الأدوار التي يقوم بها أعضاء الفريق كما حدد الوظيفة المطلوبة من كل دور. الشكل (2-2) يوضح الأدوار والوظائف المطلوبة من كل دور.

الشكل (2-2)

الأدوار داخل الفريق

الدور	الوظيفة
الرئيس	تنسيق الأعمال والمهام
قائد الفريق	التوجيه\القيادة
المبدع\المبتكر	التفكير الخلاق
المقيم	قياس الأداء
موظف\عامل الشركة	المسؤول عن إنجاز العمل
موظف الفريق	الإهتمام بإدامة علاقات شخصية جيدة بين أعضاء الفريق.
المكمل	التأكد من أن الفريق يسير في الإتجاه الصحيح.
منسق الموارد	إدامة الإتصال مع الفرق الأخرى داخل الشركة

المصدر:

Belbin, R. M. 1981. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Heinemann, London.

وهذكا فإن نجاح أعضاء الفريق في الوصول لأهدافهم يعتمد في جزء منه على مدى وجود دور محدد لكل عضو من أعضاء الفريق ومدى قناعته وقبوله وقدرته في إتقان الدورالمنوط به. كما ان الأدوار التي حددها بيل بن تتأثر بشكل كبير بشخصية الفرد وقدراته العقلية والمهارات الإدارية التي يتمتع بها.

وبالإضافة لما توصل إليه بيل بن، فقد عملت دراسات أخرى على تصنيف الأدوار ووضعتها في ثلاث مجموعات وكما يلي:

أ- **مجموعة العمل\ المهام** وتتكون من:

- المبادر Initiator وهو الشخص الذي يبادر في إقتراح أفكار وأهداف وإجراءات وسياسات جديدة.

- مقــدم المعلومات Information Giver يقدم معلوماته وخبراته لمصلحة الفريق.
- مقــدم الأراء Opinion Giver يقــدم آراءه ويركــز على تطبيق القيم واحترام مشاعر أعضاء الفريق.
- الباحث عن المعلومات Information Seeker يبحث ويجمع المعلومات من الآخرين
- الموضح Clarifier يوضح الأفكار غير الكاملة وتوضيح المعاني ويقلل من من إمكانية الإرتباك.
- المنسق Coordinator
- فاحص الإجماع Consensus Tester ويتمثل دوره في التأكد من وجود إتفاق على القرار، وتجنب أي قرار غير صحيح قد يؤدي إلى خلاف بين عضاء الفريق.

ب- مجموعة إدامة العلاقات وتتكون من:

- الــداعم Supporter ويتمــثل دور الفــرد فــي دعم الآخرين وقبول مساهماتهم التي تصب في مصلحة الفريق.
- الموفق Harmonizer ويعمل على تقليص الإختلافات ودرجة التوتر بين أعضاء الفريق.
- الحــارس Gate Keeper يعمــل علــى إبقاء قنوات الإتصال مفتوحة للجميع.
- التابع Follower وهو الشخص الذي يكيف إمكاناته لمصلحة الفريق.

جـ- المجموعة الذاتية:

- المهــاجم Attacker وهو الشخص الذي يتعرض لباقي أعضاء الفريق شخصيا.

- **المعـــوق** Blocker ويحاول إعاقة أي قرار لمصلحة الجماعة من أجل تحقيق مصالح شخصية.
- **المسـيطر** Dominator وهـو الشـخص الذي يحاول إحتكار السلطة ويقاطع الآخرين أثناء النقاش والسيطرة على المجموعة.
- **المتجنب** Avoider يمنع الفريق من مواجهة المواضيع الصعبة.

3- مهارة الإنتقاد وتقبل الإنتقاد:

مــن خلال التعامل مع الآخرين، سواء في الحياة اليومية أم ضمن فريق العمــل، قد نكتشف أحيانا أن أداء البعض أو حتى معايير أدائهم لا تتفق مع ما نتوقعه منهم، أو أنها لا تتفق مع معايير أداء العمل بشكل عام. وفي حال وجود مـثل هـذه الفـئة مــن الأفراد ضمن فريق العمل، فإن ذلك يستوجب إبلاغهم بضرورة تعديل أدائهم بما يتفق ومعايير الأداء.

ومن خلال ممارسات العمل اليومي، غالباً ما يفسر هذا الإبلاغ بأنه إنتقاد شخصـــي يـــرافقه شعور بعدم الرضى، أو ردود فعل سلبية لدى الشخص الذي وجــه له الإنتقاد، مما يستدعي التفكير جليا بأسلوب التبليغ حتى نجنب مثل هذا الشعور وانعكاساته السلبية المحتملة على الأداء.

عمــوماً، فــإن كلمة "إنتقاد" هي كلمة غير مستحبة للناس. وغالباً ما يلجأ الفــرد للمقاومة عندما يتعرض للإنتقاد حتى وهو يعلم أن أداءه ليس بالمستوى المطلــوب. إذ أشارت بعض الدراسات السلوكية، أن الفرد لا يرغب بأن يطلع الآخرين على نقاط ضعفه.

- **بعض ردود الفعل المحتملة للإنتقاد**

عندما يتعرض الفرد للإنتقاد، فإنه غالبا ما يشعر بما يلي:

- **الغضب** Anger
- **الذنب** Guilt

- الإهانة Hurt
- الخوف من العقاب أو الرفض Fear of Punishment or rejection
- انخفاض الثقة بالنفس Less confidence

كمـــا يـــؤدي أي من أنواع الشعور أعلاه إلى بعض أنواع السلوك نذكر منها:

- عدم الإستماع
- المقاومة
- الدفاع السلبي مثل السلوك العدائي أو التبرير أو الإنطواء وغيرها
- الدفاع الإيجابي والمتمثل بقبول الإنتقاد ومحاولة تحسين الأداء.

عمـــوماً، فـــإن الشـــعور الذي ينتاب الفرد أو ردود فعله، تتأثر بأسلوب الإنـــتقاد ومـــدى خبرة الفرد في هذا المجال. لذا، فمن الضروري التأكد أن أي إنـــتقاد لأي فـــرد داخـــل الفريق يجب أن يبتعد عن توجيه أي إهانة شخصية. فالانـــتقاد الشخصـــي غالـــبا ما يؤدي إلى ردود فعل سلبية، بينما التركيز على الســـلوك الخاطـــىء قد يعطي الفرصة للطرفين للتعرف على المشكلة، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها والذي يشكل بدوره حافزا للفرد للإلتزام بالأداء الجيد.

كيف تتقبل الإنتقاد؟

إن أحد المبادىء الأساسية للإتصال الفعال، هو أن يضع المتصل نفسه في موقـــع المســـتقبل، ويســـأل نفســـه، هل يقبل شخصيا مضمون الرسالة ووسيلة وأسلوب نقلها أم لا؟ إن التقيد بهذا المبدأ يعد أمرا ضروريا من أجل تجنب أي إنتقاد او ردود فعل سلبية من الطرف الآخر. وفي هذا السياق، فقد أشارت بعض الدراســـات إلـــى مجموعة من الإرشادات التي يمكنها المساعدة في التقليل من

ردود الفعـل السلبية وضبط سلوك الآخرين وتوجيههم للعمل وفق معايير العمل المطلوبة نذكر منها:

- كن واثقا بنفسك
- إصغ جيدا لكل ما يقال.
- راقب جيدا إنفعالاتك واضبط ردود فعلك عند الإستماع وعند الرد.
- قيم مدى دقة وصحة النقاط المثارة.
- حدد ما هو الشيء الذي لم تعمله أو الذي عملته وسبب الإنتقاد.
- حدد المشكلة وتأكد من أنك ستصحح الوضع وعدم تكرار الخطأ.

كيف تنتقد الآخرين؟

- تعامل مع الفرد على أنه شخص مهم وله قيمة داخل الفريق.
- ركزعلى الجوانب الإيجابية قبل تناول المشكلة التي استدعت الإنتقاد.
- شجع الفرد على مراجعة نقاط ضعفه او تلك التي تسبب له المصاعب وعلى ضرورة التغلب عليها.
- إكشف عن شعورك الإيجابي تجاه الفرد.
- حدد المشكلة بدقة من خلال إعادة صياغتها بناء على نتائج النقاش.
- توضـيح المتطلبات الواجب على الفرد التقيد بها بما يتفق مع المعايير والقيم والأهداف والتوقعات.
- راقب حركات جسمك وانفعالاتك من أجل توفير جو ملائم للفرد للتغلب على التوتر ولتشجيعه على قول الحقيقة ومنع أي ردود فعل سلبية.
- حاول أن تحصل على إلتزام الطرف الآخر بالعمل وفقا لما تم الإتفاق عليه.
- تصـرف دائمـا بشكل يوحي للفرد أن ما يتم من انتقاد هو عبارة عن جلسة حوار ومشاورات مستخدما نماذج مثل:

- مـــا هـــو الشيء الجيد الذي يجب على أعضاء الفريق القيام به لتحقيق الأهداف وآلية القيام به؟
- كيف يمكن للفرد أن يطور أداءه وأن يقوم بعمل أفضل؟
- مـــا هـــي المـــنافع التي تعود على الفرد من خلال الأداء الجيد وهكذا..؟

الفصل الرابع
إدارة الصراع
Managing Conflict

1- مقدمة:

عـرف الصـراع بأنـه موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضـة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الـذي يـرغب فـيه كل طرف بالحصول على المركز أو السلطة أو القوة بما يـتعارض مـع رغـبة الطرف الآخر. والصراع يمثل نمط من أنماط التفاعل الإجتماعي وهو ينشأ داخل المنظمات بين الوحدات الإدارية كما ينشأ بين الأفراد وبين المديرين أيضاً.

ويعـد الصـراع أمـرا طبيعيا في المنظمات المختلفة. فعندما تعمل اي مجموعة من الأشخاص مع بعضهم البعض لا بد من ظهور إختلاف في الأراء والأفكاروخاصـة فـي مجمـوعات العمل النشطة . فحيث يوجد الإبداع تبرز احتمالات حدوث الصراع.

2- أسباب الصراع Causes of Conflict:

يعود الصراع إلى أسباب عديدة نذكر منها:

- العلاقـات الإعتمادية بين الأفراد والناشئه عن إعتمادهم على بعضهم البعض من أجل إنجاز العمل.
- إختلاف الأهداف
- التنافس على الموارد
- صـراع الـدور. فالفرد عندما يقوم بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى.
- الإختلاف في الصفات الشخصية بين الأفراد.

- إختلاف الإدراك حول تفسير الظواهر من شخص لآخر.
- إختلاف المصالح.
- التنافس على السلطة والنفوذ.

3- أنواع الصراع Types of Confliet:

عموماً يمكن التمييز بين نوعين من الصراع وهما:

أ- صراع المهمة Task Conflic وهو حالة من عدم الإتفاق بين العاملين في مجموعة العمل على أهداف المهمة والقرارات الرئيسة الواجب اتخاذها، وإجراءات العمل، وغير ذلك من المواضيع ذات العلاقة بطبيعة المهمة وآلية إنجازها. وقد أجمعت معظم الدراسات أن هذا النوع من الصراع له أثار ايجابية على الأداء ، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الصعبة وحل المشكلات المعقدة. فصراع المهمة يساهم في تحسين جودة القرار، وذلك بسبب التنوع الفكري بين العاملين في مجموعة العمل. كما أن وجود اختلافات أولية بين العاملين حول كيفية انجاز العمل، يسهم في تحسين نوعية الحوار فيما بينهم، مما قد يؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تخدم أهداف المجموعة، وتنعكس إيجابا على الأداء. ولذلك سمي هذا النوع من الصراع بالصراع الإيجابي.

ب-الصراع العاطفي: الشخصي Emotional/ Personal Conflict، ويشير إلى الصراع الذي يحدث بين العاملين في مجموعة العمل عند وجود صدامات بين الأشخاص، ناتجة عن تضارب في الأهداف أو المصالح، مقترنة بالغضب، أوالإحباط، أوغير ذلك من مظاهر الشعور السلبي.

ويختلف الصراع العاطفي عن صراع المهمة من حيث وجود قوى وعوامل متعددة وأكثر تعقيدا تساهم في حدوثه. ومن هذه القوى، الميل الواعي والمقصود للأفراد لتصنيف بعضهم بعضاً إلى فئات إجتماعية بناء على خصائصهم الديموغرافية. وبعد عملية التصنيف، يبدأ الفرد أو مجموعة الأفراد

بتطوير أراء إيجابية حول فئتهم الإجتماعية، وأراء سلبية نحو الفئات الاجتماعية الأخـرى. ثـم يبدأ أفراد كل فئة بالتشهير بالفئات الاجتماعية الأخرى، والقيام بسـلوكيات غيـر وديـة تجاه بعضهم البعض، مما يشكل بيئة ملائمة لحدوث صراع عاطفي أو شخصي بين أفراد هذه المجموعات.

وفـيما يـتعلق بتأثيـر الصراع العاطفي على الأداء، فإن لهذا النوع من صراع تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرار داخل فريق العمل من حيث:

- عـدم قـبول أعضـاء الفريق لبعضهم البعض مما ينعكس سلبا على رغبتهم في الإتصال والتنسيق والتعاون.
- تقلـيص الرغبة في قبول أراء الأخرين أو إقتراحاتهم مما يشكل بيئة ملائمة لنمو مشاعر العداء بين العاملين داخل الفريق.
- الحد من قدرة أعضاء الفريق على التحليل المنطقي للمعلومات.

عموماً، فان الصراع العاطفي غالباً ما يؤدي إلى:

- الرغبة في سيطرة كل طرف على الطرف الآخر.
- الإحباط.
- عدم الرغبة في الإتصال.
- ضعف التعاون بين أعضاء الفريق.
- الإجهاد.
- الغضب وعدم الرضا.

أما صراع المهمة فإنه غالبا يؤدي:

- التغيير نحو الأفضل.
- الرغبة في الإتصال والتعاون.
- الرغبة في حل الخلاف من خلال التفاوض.
- التحفيز وخلق الدافع نحو الأداء الأفضل.

- المنافسة الإيجابية.

وتشـــير الدراســـات الحديثة أنه من الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل. وعليه تظهرالحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارة اللازمة من أجل إدارة الصراع بشكل بناء.

عمـــوماً، فـــإن المشكلة التي تواجهها المنظمات تتمثل في أن الأفراد في مجمـــوعة العمـــل، غالـــبا مـــا يجدون صعوبة في الفصل بين صراع المهمة والصـــراع العاطفـــي. فقـــد يتحول صراع المهمة إلى صراع شخصي ويساء ترجمته من قبل بعض الأفراد، وذلك بسبب الإختلاف في ميول الفرد واتجاهاته تجاه الأفراد الأخرين، مما ينعكس سلبا على سلوكه نحوهم.

4- إدارة/ حل الصراع Management/Resolving Conflict:

من واجب الإدارة التدخل في حالة إزدياد حدة الصراع بين الأطراف عن الحد المقبول. ولتحقيق هذا الهدف يمكن إتباع الأساليب التالية أو بعض منها:

أ- أســـلوب التعاون: ويعد هذا الأسلوب من أفضل أساليب إدارة الصراع وأصـــعبها. فكـــل طـــرف يسعى إلى تحقيق أهدافه، وبنفس الوقت الحفاظ على علاقات ودية بين الطرفين. فهو أسلوب يجمع بين التعاون والحزم.

ويـــتطلب هذا النوع من أساليب إدارة الصراع خلق جو من الثقة وإعلان الأهداف الحقيقية والرغبة في الإبتكار للوصول إلى تسوية للخلاف.

وحتـــى يتحقق التعاون بين أطراف الصراع، لا بد من توفر مجموعة من الشروط، منها:

- رغبة كلا الأطراف في التسوية وحل المشكلة.
- الرغبة في الوصول إلى جذور المشكلة، ومعرفة عناصر الخلاف .
- تفهم وجهات نظر الآخرين والإعتراف بمصالحهم.

ب- إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السلمية.

جـ- استخدام السطة الرسمية في إجبار الأطراف على قبول حل معين.

د- تشجيع التفاوض والحوار بين أطراف الصراع من أجل تحقيق الفائدة للجميع.

الفصل الخامس
إدارة الإجتماعات
Managing Meetings

1- ما هو الإجتماع؟

يعــرف الإجتماع بأنه لقاء بين مجموعة من الناس لديهم أهداف مشتركة بهدف الإتصال من أجل تحقيق هذه الأهداف.

كما عرفه (العلمي، 2003) بأنه يتكون من مجموعة من الأفراد، قد يكون إثنــين أو أكثــر، وقد يصل إلى المئات كما هو الحال في المؤتمرات، يرتبطون جمــيعا فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، ويجتمعون معا لمناقشة موضوع مشترك، من أجل الوصول إلى قرارات معينةحول هذا الموضوع.

2- لماذا تعقد الإجتماعات؟ Why Meetings

من الأسباب التي تستدعي عقد الإجتماعات ما يلي:

- توصيل معلومات لآخرين هم بحاجة لها.
- الحصول على موافقة الآخرين على أفكار أو مقترحات جديدة.
- حل المشكلات من خلال التفاوض.

ومهمــا كــان السبب لعقد الإجتماعات، فإن الإجتماعات تعد أحد أدوات الإتصــال الأكثــر تكلفــة واستهلاكا للوقت. فعلى سبيل المثال: لو كنت مديرا وطلبت عقد إجتماع لمدة ساعة واحدة بحضور ثمانية (8) موظفين، فهذا يعادل يوم عمل كامل لأحدهم.

3- المهارات المطلوبة لإدارة الإجتماع:

تعـد إدارة الإجـتماع مهمة صعبة في كثير من الأحيان. وحتى يستطيع رئيس الإجتماع إدارة الإجتماع بفاعلية، فإنه بحاجة إلى مجموعة من المهارات الأساسية يمكن تلخيصها في ما يلي:

- **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في القدرة على إيجاد المناخ المناسب القائم علـى أسـاس إشاعة روح التعاون والحزم وتقبل الرأي والرأي الآخر، وحفز الحاضرين على إبداء الرأي بدون خوف أو تردد وهكذا.
- **المهـارات الفكرية:** وتتمثل في القدرة على تحليل الأفكار المطروحة، والفهـم والإستيعاب وحسن التصرف أثناء مواجهة أية ظروف ومستجدات غير متوقعة.
- **المهارات الفنية:** وتتمثل في تفهم رئيس الإجتماع لموضوع الإجتماع، ومدى إتقانه للأساليب والتقنيات الكفيلة بتحقيق مستوى عال من النجاح.
- **مهارات الإتصال:** وتتضمن المهارة في طرح المواضيع المدرجة على جدول الأعمال بوضوح ومهارات الإقناع والإستماع وتقبل الإنتقادات وغيرها.

4- أنواع الإجتماعات Types of Meetings:

يمكن تصنيف الإجتماعات ووضعها في أربع مجموعات:

أ- أجتماعات تبادل المعلومات Information-Sharing Information:

ويهـدف هـذا الـنوع من الإجتماعات إلى تبادل الأراء والمعلومات بين المشـاركين مما يساعد في الحصول على معلومات أكثر دقة، تسهم في تحسين نوعـية القـرارات المتخذه. فعلى سبيل المثال تجتمع الممرضات في بداية كل وردية Shift من أجل إتمام ما يطلق عليه في المستشفيات "إستلام وتسليم" حيث تعمـل ممرضات الوردية الأولى على تقديم معلومات كافية عن حالة المرضى

إلــى ممرضــات الــوردية الثانية لتمكينهن من استمرار العمل بدون أخطاء أو اجتماع الشركة الأسبوعي والذي يتضمن إجتماع الإدارة العليا مع كافة العاملين بهدفهم إطلاعهم على نشاطات الشركة المختلفة واستقبال آرائهم واقتراحاتهم.

ب- إجتماعات حل المشاكل أو إتخاذ القرارات:

Problem-solving or Decision-Making Meetings

في هذا النوع من الإجتماعات، يتم مناقشة موضوع معين أو عدة مواضيع من أجل اتخاذ قرار حول مشكلة معينة، أو إجراء تغيير أو تعديل في السياسات أو الإجــراءات التــي تتبعها الشركة. مثال: من هو المورد الذي ستعتمد عليه الشركة مستقبلاً، هل نعتمد على مورد واحد أوعدة موردين؟ هل من الضروري إضافة خط إنتاج جديد أو سلعة جديدة؟ وهكذا ..

جـ- الإحتماعات ذات الصفة الإجتماعية (غير الرسمية):

Ritual Activities Meetings

تعطــي الإدارات المختلفة أهمية كبيرة للعلاقات الإجتماعية بين العاملين، مــن حــيث أهميتها في تعزيز أواصر التعاون والتنسيق فيما بينهم مما ينعكس إيجابــاً علــى أدائهم. وتعد الإجتماعات التي تعقد بين العاملين والإدارة خارج أوقــات الــدوام الرسمي على درجة كبيرة من الأهمية في تعزيز هذه العلاقة. ومن الأمثلة على هذه الإجتماعات دعوة الإدارة للعاملين إلى حفل عشاء في أحد المطاعم، أو قيام اللجنة الإجتماعية بإقامة حفل شاي للعاملين في الشركة وتوزيع هدايا رمزية. ومن المزايا التي تحققها هذا النوع من الإجتماعات:

- تعزيز علاقات العاملين مع بعضهم ومع الإدارة.
- زيادة إلتزام العاملين وولائهم للشركة.
- تمكــن العاملين من إثارة قضايا ومواضيع يصعب إثارتها أو بحثها من خلال قنوات الإتصال الرسمي الأخرى.

- تعد وسيلة مثالية للإبتهاج وتجديد النشاط ورفع الروح المعنوية للمشاركين في الإجتماع. إذ عندما يستدعى موظف معين لإجتماع من هذا النوع، فهذا مؤشر على أن الإدارة تقدر وتقيم جيدا ادائه وأن دعوته للإجتماع يعد مكافأة معنوية له.

د- الإجتماعات الإفتراضية Virtual Meeting:

مع التقدم غير المسبوق في مجال الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ظهر نوع من الإجتماعات لم يكن ممكنا في السابق، وهو إمكانية عقد إجتماعات لعدد كبير من الأشخاص متواجدين في مناطق جغرافية متعددة ومتباعدة بدون الحاجة أن يجلسوا وجها لوجه حول دائرة مستديرة.

وتأخذ الإجتماعات الإفتراضية عدة أشكال منها:

- **الإجتماعات من خلال شبكة الإنترنيت Online Meetings** إذ يستطيع مستخدموا الحاسوب ومن خلال شبكة الإنترنيت من إيجاد غرفة محادثة Chat Room خاصة بهم، ومن خلالها يمكنهم تبادل رسائل مطبوعة ومباشرة مع آخرين.

- **الإجتماعات المرئية Videoconferencing** وتمكن هذه الإجتماعات المشاركين من مشاهدة بعضهم البعض على الرغم من تواجدهم في مناطق جغرافية متباعدة.

مزايا الإجتماعات الافتراضية:

- تمكن المشاركين من التفاعل بسرعة وسهولة بدون الحاجة إلى الإنتقال من مكان إقامتهم وتكبد أعباء السفر.
- سهولة برمجتها بما يتناسب وظروف المشارك وطبيعة عمله.
- تمكن بعض المشاركين، والذين لا تسمح ظروفهم الحضور إلى قاعة الإجتماعات، من الحضور والمشاركة. مثال ذلك ما يحصل الآن في

إجـتماعات المجلـس التشريعي الفلسطيني حيث لا يستطيع العديد من أعضـاء المجلـس الحضـور إلى قاعة الإجتماعات في غزة بسبب ظروف الحصار المفروضة على الأراضي الفلسطينية.

- تمكـين أشخاص من مستويات وظيفية أو إجتماعية أقل، من المشاركة في النقاش وإبداء الرأي.

وبالـرغم من هذه المزايا، فهنالك بعض نقاط الضعف أو المساوىء لهذا النوع من الإجتماعات منها:

- صـعوبة قـيام المشاركين بمناقشة بعضهم أثناء الحوار، مما يزيد من إمكانية سؤ الفهم.
- صـعوبة دعـوة أشـخاص لا يملكون هذه التكنولوجيا، أو لا يمكنهم الدخول إليها للإجتماع.
- وحتـى لبعض الأشخاص الذين لديهم هذه التكنولوجيا، فإنهم يشعرون بعدم الإرتياح أو عدم القدرة في إستخدامها.

5- التخطيط للإجتماع Planning for a meeting:

مـن أجـل عقد إجتماع ناجح، لا بد من التخطيط له بعناية. وتمر عملية التخطيط بالمراحل التالية:

أ- تحديد مدى الحاجة إلى الإجتماع When to Hold a Meeting:

تشير إحدى الدراسات، أن معظم المديرون في الإدارات العليا والوسطى ذكـروا ان 25% من الإجتماعات التي حضروها، كان يمكن تبديلها بمذكرة أو رسـالة أو مكالمـة هاتفية. كما بينت دراسات أخرى أن 50% من الإجتماعات التـي تعقـد في قطاع الأعمال غير منتجة وغير ضرورية. وإذا ما أخذنا بعين الاعتـبار تكلفة هذه الإجتماعات، تبين لنا حجم الخسائر التي تتكبدها المنظمات

المخــتلفة فــي عقــد الإجــتماعات. وبناء على ذلك، أوصت بعض الدراسات بضــرورة عدم المبالغة في عقد الإجتماعات إلا إذا كان هنالك حاجة فعلية لها. وتظهر الحاجة إلى الإجتماع في الحالات التالية:

- إذا كــان القرار المطلوب إتخاذه يحتاج إلى معلومات وخبرات يصعب على شخص واحد الإلمام بها.
- إذا كان العمل المطلوب إنجازه يتم من خلال مجموعة من الأشخاص.
- إذا كان للسؤال المطروح للنقاش عدة بدائل للإجابة.
- عند وجود معلومات متناقضة ومشوشة بحاجة إلى إيضاح.

ب- وضع جدول الأعمال Setting an Agenda:

يشــير جــدول الأعمــال إلى مجموعة المواضيع التي سيتم مناقشتها في الاجــتماع. وللتدليل على أهمية جدوى الأعمال، فقد قال أحد الخبراء في مجال الاتصــال أن الإجــتماع بدون جدول أعمال يشبه سفينة تبحر في المحيط دون اتجاه أو دون بوصلة أو منظار، لا أحد يعرف أين ستبحر. الشكل (2-3) يشير إلى نموذج جدول أعمال مقترح.

الشكل (2-3)

جدول أعمال مقترح

جدول أعمال اجتماع

التاريخ: 2006\12\17

إلى: الزملاء أعضاء هيئة التدريس

من: الدكتور غازي سليم \ رئيس قسم إدارة الأعمال

الموضوع: الإجتماع الدوري الثالث لمجلس القسم

الوقت والتاريخ: الثلاثاء 2006\12\22 من الساعة 10 صباحا ولغاية الساعة 11:30 صباحا

المكان: قاعة الإجتماعات رقم 13 الطابق الثالث، بناية رقم 17

المواضيع التي سيتم مناقشتها:

1- الإعداد لإمتحانات الفصل الأول

2- غياب وحضور الطلبة

3- إمتحان الكفاءة

يرجى من كافة الزملاء التواجد في قاعة الاجتماعات في المكان والزمان المحددين.

ويتضمن جدول الأعمال النقاط التالية:

- وقت وتاريخ ومدة ومكان الإجتماع
- أسماء المدعويين لحضور الإجتماع
- المواضيع التي سيتم مناقشتها

6- عقد الإجتماع Conducting the Meeting:

أ. بدأ الإجتماع Beginning the Meeting:

إن الإفتـــتاح الجـــيد للإجـــتماع يساعد في. **أولاً**، إعطاء الحضور فكرة واضـــحة عـــن المواضيع المطلوب إنجازها. **ثانياً**، تحديد ما هو المطلوب من الحضور لإنجاز العمل. **وأخيرا**، ما هي النتائج المتوقعة من الاجتماع. ولتحقيق هذه لأهداف، يجب على مدير الإجتماع مراعاة ما يلي:

- **تحديد أهداف الإجتماع:** مثال: (نحن على أبواب الإمتحان الأول، وهذا يـــتطلب منا الإعداد الجيد لذلك من خلال البدء بوضع الأسئلة من قبل الأساتذة ومنســـقي المواد بالنسبة للامتحانات المشتركة. لذا، نتوقع من الزملاء ضرورة الـــبدأ إعتـــبارا من الأسبوع القادم بتحضير الأسئلة، آخذين بعين الإعتبار نظام إمـــتحان الكفاءة الذي تعقده وزارة التعليم العالي، مع مراعاة أن تتناسب الأسئلة مع المستويات المتفاوتة للطلبة وعلى مستوى الأسئلة التي تضعها الوزارة).

- **تقديم نبذة عن المواضيع المدرجة في جدول الأعمال وأهميتها وأسباب طـــرحها للنقاش.** مثال: (هنالك شكاوى من العديد من الطلبة حول وجود تفاوت فـــي مستوى الأسئلة بين أستاذ وآخر وهذا غير مقبول مما يستدعي دراسة هذا الموضوع وإيجاد الحل المناسب له). كما يتم إعطاء معلومات عن فحص الكفاءة وأهميته في تقييم أداء الجامعات وهكذا ،،.

- **التوضيح للمشاركين كيف يمكنهم المساهمة في إنجاح العمل من خلال التعاون مع الإدارة وأهمية التنسيق فيما بينهم.**

- **توضـــيح أسلوب إدارة الإجتماع.** وفي هذا السياق يتم تحديد من سيبدأ الحديث وأسلوب العرض. مثال: (سنبدأ الإجتماع من خلال التقرير الذي سيقدمه الدكـــتور ســـليمان. ثم سيطلب بعد ذلك من الحضور مناقشة التقرير وتقديم أي اقتراحات بهذا الخصوص).

- **إبــلاغ الحضور بالوقت المحدد للإجتماع.** من أجل عدم إضاعة الوقت، يفضل أن يعمل رئيس الإجتماع على تذكير الحضور بالوقت المحدد للإجتماع، بالإضافة إلى الوقت المحدد لكل موضوع مطروح على طاولة النقاش.

7- تلخيص الإجتماع Concluding the Meeting:

إن الطريقة التي ينهي فيها الرئيس **الإجتماع**، لها تأثير إيجابي على نتائج الإجتماع، وعلى رغبة الحضور في التعاون من أجل تنفيذ القرارات التي أتخذها الحضور. وتتضمن هذه المرحلة خطوتين فرعيتين وكما يلي:

أ- إنهاء الإجتماع. يتم إنهاء الإجتماع في الحالات التالية:

- عند إنتهاء الوقت المحدد للإجتماع.
- في حال عدم توفر معلومات كافية عن المواضيع المطروحة للنقاش.
- عند الإنتهاء من مناقشة كافة المواضيع المحددة في جدول الإعمال.

ب- تلخيص الإجتماع. ويتم في هذه المرحلة:

- إبــلاغ المشاركين قبل خمس إلى عشر دقائق من إنتهاء الوقت المحدد للاجــتماع بضرورة تقديم ما لديهم مع إعطاء الفرصة للراغبين منهم لإيجاز ما لديه من آراء ومقترحات.
- أن يقوم رئيس الاجتماع بتقديم إيجازاً عن المواضيع التي تم مناقشتها، وماهي القرارت التي تم إتخاذها، وما هي خطة العمل المستقبلية.
- تقــديم الشــكر للحضــور على مساهماتهم في إنجاح الإجتماع. على ضرورة تشجيعهم على التعاون من أجل تنفيذ القرارات في المستقبل.

8- متابعة الإجتماع Following Up the Meeting:

وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد أن ما تم إتخاذه من قرارات قد تم تنفيذها حسب الخطط الموضوعة. وتتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات فرعية وكما يلي:

أ- إعداد وقائع محضر الإجتماع Minutes of the Meeting ويتضمن محضر الإجتماع ما يلي:

- اسم الشركة وعنوان الاجتماع.
- زمان ومكان الاجتماع.
- أسماء الحضور والغائبين بعذر والغائبين بدون عذر.
- ملخص للمواضيع التي تم مناقشتها.
- القرارات التي تم اتخاذها.
- الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة.
- مكان وزمان عقد الاجتماع القادم.

ويبين الشكل (2-4) نموذج مقترح لمحضر الاجتماع.

ب- إعداد جدول الأعمال للإجتماع القادم. ويشمل جدول الأعمال أية مواضيع لم يكتمل حولها النقاش، وما هي المعلومات المطلوبة بشأنها.

جـ- تحديد الأشخاص المسؤوليين عن متابعة التنفيذ.

الشكل (4-2)

نموذج مقترح محضر إجتماع

شركة السلام المساهمة المحدودة

محضر إجتماع مجلس إدارة رقم (4)

بتمام الساعة الثامنة من مساء يوم الأربعاء الموافق 2006\12\26 عقد مجلس الإدارة إجـتماعه الرابع بقاعة الاجتماعات الكبرى في مبنى الشركة الرئيسي في الطابق الرابع مبنى (ج).

حضــر الإجتماع السادة: محمد سليمان\ رئيس المجلس وحضور السادة علي الأحمد، ربيع البوسعيدي، سليم الحسني، ديالا الهدهد والسيدة منتهى العلي سكرتير المجلس. وقد تغيب عن الإجنماع بعذرالسيد سليمان السالم بسبب سفره خارج البلاد. كما تغيب بدون عذر السيدة سلمى الرازي. وبسبب حضور معظم أعضاء المجلس، أعتبر الإجتماع مكتمل النصاب، وبدأ الإجتماع بالوقت المحدد في جدول الأعمال.

وقد بدأ الإجتماع السيد رئيس المجلس حيث رحب بالحضور، ثم قام سكرتير الاجتماع بتلاوة محضر الإجتماع السابق حيث تم إقراره بالإجماع.

وبعــد ذلــك، تم عرض المواضيع المحددة في جدول الأعمال للنقاش واتخذت بشانها القرارات التالية:

1. **فــتح سوق جديد في منطقة العبدلي.** تم مناقشة هذا الموضوع من قبل الحضور، كمــا تم التطرق إلى المنافع التي ستعود على الشركة من خلال الفرع الجديد. وقد تمــت المــوافقة على ضرورة المباشرة بإعداد الترتيبات للبدأ بالعمل إعتبارا من يناير 2007.
2. **زيــادة رأس مــال الشــركة بمبلغ مليون دينار.** تمت الموافقة بالأغلبية على هذا الإقتراح من خلال طرح مليون سهم جديد في سوق عمان للأوراق المالية، وبقيمة ديــنار واحــد لكل سهم إعتبارا من بداية العام الجديد 2007. وقد عارض الزيادة السيدة ديالا الهدهد بسبب عدم الحاجة في الوقت الحاضر.

وقــد انتهــى الإجــتماع الساعة العاشرة مساء. على أن يكون الإجتماع القادم يوم الأربعاء الأخير من شهر يناير 2007 لمتابعة الموضوع.

رئيس مجلس الإدارة

9- قواعد أساسية لإدارة الإجتماع:

من أجل إدارة فعالة للإجتماع، على رئيس الإجتماع مراعاة مجموعة من الأسس والقواعد التالية:

أ) بدأ الإجتماع في الوقت المحدد. إذ يعد ذلك مؤشراً لبقية الأعضاء حول أهمية إحترام الوقت والمواعيد.

ب) المحافظة على النظام أثناء الإجتماع. بحيث لا يتكلم أكثر من شخص واحد في نفس الوقت، ومنع تناول موضوعات بعيدة عن المواضيع المدرجة في جدول الأعمال.

ج) التأكد من أن المواضيع المدرجة في جدول الأعمال قد أخذت الوقت الكافي للنقاش والتحليل قبل عرضها للتصويت من أجل إتخاذ القرار المناسب.

د) إعطاء حق التصويت للعضو الذي يطلب ذلك، مع ضرورة إعطاء الأولوية للأعضاء الذين لم يسبق لهم الحديث وإبداء الرأي.

هـ) بالنسبة للمواضيع المعقدة والتي تحتاج إلى مزيد من الوقت أو إلى مزيد من الدرس والتحليل، يفضل تحويلها إلى لجنة متخصصة لمزيد من الدراسة وتقديم تقرير لاحق في جلسة أخرى يتفق على موعدها.

و) يفضل إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد وذلك تجنباً لشعور الأعضاء بالتعب والملل أو عدم القدرة على المتابعة.

ز) توافر مهارة الإستماع لدى رئيس الإجتماع مما يساعده في الفهم الدقيق للأراء والإقتراحات أثناء الإجتماع.

10- تقييم مدى نجاح الاجتماع؟

من أجل تقييم مدى نجاح الاجتماع، على رئيس الإجتماع ان يجمع معلومات كافية لمعرفة مدى التباين بين أهداف الإجتماع ونتائجه، ومعرفة المناخ الداخلي السائد في الإجتماع ودور كل عضو ومستوى مشاركته في النقاش، بما في ذلك نمط القيادة الذي اتبعه الرئيس في إدارة الإجتماع. ولتحقيق ذلك، يستطيع رئيس الإجتماع الإعتماد على مجموعة من أساليب التقييم، نذكر منها:

أ. **قياس مدى فاعلية الإجتماع.** ويتم من خلاله توزيع إستبيان مغلق يتضمن مجموعة من الأسئلة. حيث يطلب من المشارك وضع الجواب المناسب في الخانة المخصصة.

ويتم قياس مدى فاعلية الاجتماع من خلال نتائج الاستبانة، فكلما كانت النتيجة عالية كلما كان ذلك مؤشراً على فاعلية الاجتماع والعكس صحيح. الشكل (5–2) يبين نموذج استبانة مقترح لهذه الغاية.

النموذج (2-5)

نموذج إستبانة لقياس مدى فاعلية الإجتماع

تسلسل	المتغير	الإجابة				
		موافق تماما (5)	موافق (4)	غير متأكد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
1	الإجتماع مكتمل النصاب					
2	تم توزيع جدول الأعمال قبل وقت مناسب					
3	أعطيت الفرصة للمشاركين لإبداء الرأي بحرية					
4	كانت أهداف الاجتماع واضحة للجميع					
5	بدأ الإجتماع في الوقت المحدد					
6	أقفل الإجتماع حسب الخطة المبينة في جدول الأعمال					
7	تم مناقشة كافة المواضيع المدرجة في جدول الأعمال					
8	كان المدير موفقا في عرض المواضيع بوضوح					
9	تم توزيع الوقت على المواضيع حسب أهميتها					
10	ساد روح التعاون ورغبة الجميع في العمل المشترك					
11	تم توفير المساعدات السمعية والبصرية اللازمة					
12	تم اتخاذ كافة القرارات بالتصويت الفردي					
13	في نهاية الإجتماع،تم توزيع المهام والمسؤوليات على المشاركين					
14	تم توزيع بعض خدمات الضيافة أثناء الإجتماع					
15	ساد روح احترام الرأي والرأي الآخر بين المشاركين					
16	لم يحاول المدير فرض أفكاره وأراءه على المشاركين					
17	كانت القرارات مدروسة ومتوازنة					
1	لا يوجد تميز في التعامل مع المشاركين من ناحية توزيع الوقت المخصص لهم بالحديث					
1	يتدخل المدير فورا عند حصول خلاف أو مشادة بين المشاركين.					
20	كنت راضيا عن نتائج الإجتماع					
	المجموع					

ب. تقييم مدى مساهمة المشارك في إنجاح الإجتماع. ويهدف إلى معرفة مدى مساهمة كل مشارك في إنجاح الإجتماع. الشكل (2-6) يوضح نموذج تقييم مقترح. ولإستخدام هذه الإستبانة، على المقيم التقيد بالتعليمات التالية:

أ. أكتب إسم المشارك واسم الشركة أو القسم الذي يعمل فيه المشارك.

ب. راقب سلوك المشاركين، وضع إشارة (×) في المربع المناسب تحت الإجابة.

ج. إجمع عدد إجابات (نعم) وإجابات (لا) لكل مشارك.

هـ. حدد ماهي الإيجابيات وما هي السلبيات في سلوك الفرد، وما يجب عمله لتحسين نوعية الإجتماع.

و. كرئيس للإجتماع، حدد ماذا يجب فعله في المستقبل لإنجاح الإجتماعات.

النموذج (2-6)

إستبانة لتقييم مدى مساهمة المشارك في إنجاح الإجتماع

إسم المشارك: .... إسم الشركة\الدائرة\القسم	الإجابة		ملاحظات
السلوك\ المتغير	نعم	لا	
يحدد رأيه بإختصار ووضوح			
يصغي بإهتمام			
يطرح أسئلة تثري النقاش			
مداخلاته إيجابية			
يطور وجهات نظر الآخرين			
صاحب حضور مميز			
لا يقاطع الآخرين أثناء الحديث			
يدون ملاحظاته ويستخدمها عند المداخلة			
يحترم أراء الأخرين			
يحافظ على هدؤه في حال وجود خلاف في الأراء			
يقدم أفكارا جديدة			
يركز على موضوع الإجتماع			

11- كيف تفسد اجتماعا؟

- قاطع المتحدث باستمرار.
- غير موضوع الحديث، من خلال إثارة إنتباه الحضور إلى مواضيع أخرى.
- حاول تقديم مداخلات تشكك الحضور فيما يقول المتحدث.
- حاول إثارة المتحدث ونرفزته.
- تهكم عليه واسخر فيما يقول.
- سلوكيات أخرى

الفصل السادس
فن التفاوض
Negotiation Skill

1- مقدمة:

يعـرف الـتفاوض بأنـه عملية يتم من خلالها الحوار والتفاهم من أجل الوصـول إلى إتفاق بين طرفين أو مجموعة أطراف تجمعهم مصالح مشتركة، وبشكل يحقق مصالح وأهداف أطراف الحوار كافة. وقد أثبتت التجارب، سواء علـى المستويات الرسمية أو الشخصية، أن التفاوض يعد الوسيلة المثلى لحل الصـراعات واتخـاذ القرارات، كما أصبح حاجة ملحة في كافة مناحي الحياه، وبدونه فإن البديل هو النزاع أو الصراع.

وتظهـر الحاجـة إلى التفاوض عندما يصل أطراف التفاوض إلى قناعة بعـدم قدرة أي منهم في التأثير على الطرف الآخر بوسائل أخرى غير أسلوب الـتفاوض. وبالتالي يحاول كل طرف إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره، وذلك مـن خـلال تقـديم الحجج وعرض الأفكار والأراء والقدرة على توليد الأفكار والعرض والمناورة.

2- الشروط والمهارات الواجب توفرها في المفاوض:

لكـي يصـبح الشـخص مفاوضا ناجحا، فهو بحاجة إلى توفر أو تطوير المهارات التالية:

- القدرة على التخطيط والإعداد المناسب، بما في ذلك وضع أهداف ذكية لعملية التفاوض.
- المقـدرة على القياس الدقيق لحجم الإختلافات، بما في ذلك الفروقات بين الطرفين فيما يتعلق بعناصر القوة التي يملكها كل منهم.
- التقييم الدقيق لحاجة وأهداف الأطراف الأخرى.

- تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة من أجل الوصول إلى المعلومات اللازمة التي تكون مهمة أثناء عملية التفاوض.
- القدرة على الحكم على الأمور من خلال التقدير الشخصي عندما تكون المعلومات المتاحة قليلة أو غير دقيقة.
- مهارات إدارة الوقت.
- القدرة على المناورة والمساومة وحسن التصرف في الأزمات.
- القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة وقبول الرأي والرأي الآخر.
- القدرة على الإبداع وخلق أفكار جديدة.
- مهارة الإستماع.
- الهدوء والمحافظة على التوازن النفسي والبعد عن التشنج والشد العصبي والسيطرة على الإنفعالات.
- اليقظة المستمرة. وتعني ضرورة تواجد إستعداد دائم للتفاوض قائم على حسن التخطيط والتنظيم والإعداد وتوزيع الأدوار والتدريب على ممارستهاوتنسيق أدائها وهو ما يطلق عليه "**اليقظة التفاوضية**" .
- أن يكون اتجاهاً واقعياً في الموقف التفاوضي.
- أن يتمركز حول المشكلة بدلا من تمركزه حول ذاته.
- ضرورة تفهم أن للطرف الآخر مصالح يريد تحقيقها من خلال المفاوضات. لذا، يجب أن يبتعد عن إستراتيجية المساومة.
- لديه ذخيرة كبيرة من المعرفة وقدرة كبيرة على الإبداع والإبتكار.
- يتمتع بمعنويات عالية ودافع قوي للتفاوض.
- درجة عالية من الثقة بالنفس.
- الصبر وعدم استعجال النتائج.

3- عملية التفاوض Nogotiation Process:

تشـــير عملية التفاوض إلى مجموعة الحوارات والأساليب والعمليات التي يعـــتمدها أطراف التفاوض لتحقيق أهدافهم. وينظر إلى التفاوض على أنه نشاط تعاونـــي بين طرفين، إذ يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه، كما اعتبره البعض أحـــد الوســـائل الحـــيوية لحـــل المشـــكلات جماعة ويمكن القول أنه لا يوجد إســـتراتيجية معينه يمكن إستخدامها في عملية التفاوض. فالإستراتيجية المناسبة تعـــتمد علـــى طبـــيعة ومدى تعقيد المشكلة، ومدى قدرة ومهارة الطرف الآخر وســـماته الشخصـــية، بالإضافة إلى العلاقات الثقافية والإجتماعية بين أطراف عملية التفاوض.

عمـــوماً، فإن **إستراتيجية الإختراق** تعد إستراتجية ناجحة ضمن منظومة الـــتفاوض. وتعتمد إستراتيجية الإختراق على عدم فرض فكرة أي طرف على الطـــرف الآخر، وإنما تعتمد تشجيع الطرف الآخر للوصول إلى الفكرة بنفسه، وعـــدم الضغط عليه لتغيير رأيه وإنما خلق الجو المناسب لذلك، وينحصر دور الطـــرف الأول في مساعدته على ذلك. **وتتضمن استراتيجية الاختراق المراحل التالية:**

المرحلة الأولى: "إذهب إلى الشرفة"

مـــن أجل إدارة عملية تفاوض فعالة، فمن الضروري أن يتصف الشخص بالمقـــدرة على السيطرة على إنفعالاته، ويحافظ على رباطة جأشه، وأن يسيطر على ردود أفعاله، ويركز على المشكلة موضوع المفاوضة. كما يجب أن ينظر إلى عملية التفاوض وكأنه ينظر إلى نشاط معين من على شرفة عالية. لذا، فإن الخطـــوة الأولـــى فـــي إستراتيجية الإختراق هي: **"إذهب إلى الشرفة"**. فعندما يهاجمـــك الطـــرف الآخر، حاول أن تضبط إنفعالاتك وتنظر لخصمك على أنه إنسان لا يعرف كيف يتصرف بشكل أفضل، واعط نفسك بعض الوقت للتفكير،

فقـد تسـتطيع بعـدها النظر للأمور بشكل موضوعي، ويعطي الطرف الآخر الفرصة ليهدأ. لا ترد وأنت غاضب، فحكمك سيكون مشوشا. إن صمتك لبرهة مـن الوقت قد يسبب توترا للطرف الآخر لأنه لا يعرف ما يدور برأسك، مما يجعله يستجيب بشكل أكثر تعقلا.

وحتـى تكسب المزيد من الوقت، لا تتخذ أي قرارات فورية. إعط لنفسك الـوقت الكافـي لدراسـة الموضوع واتخذ قراراتك بهدوء، لا تسمح لأحد أن يستعجلك، إن أسوأ ما يمكن أن تفعله هو تسرعك بالرد، فأنت الوحيد الذي ستندم على قرار اتخذته على عجل.

المرحلة الثانية: "تخلص من المشاعر السلبية للطرف الآخر"

إن أهـم مرحلة في عملية التفاوض تكمن في ضرورة التخلص أو تقليل مخاوف الطرف الآخر وشكوكه تجاهك. ويتم ذلك من خلال خلق مناخ مناسب يقـوم على الإحترام وضرورة الإصغاء بعناية لما يقوله الطرف الآخر وإشعاره بأنك تتفهم حاجاته ومصالحه وإنك موجود من أجل مساعدته في تحقيقها.

إن الإسـتماع بانتباه قد يكون أقل تنازل يمكنك أن تقدمه للطرف الآخر. فلو أشبعت هذه الرغبة الكامنة لديه، فسيكون ذلك دافعا قويا لتهدئته، وجعله أكثر تعقـلا وأكثر إستجابة لحل المشكلة، مما يساعدك في توجيه عجلة المفاوضات بالإتجاه الذي تريد.

المرحلة الثالثة: "إعادة الصياغة"

وتتم هذه المرحلة عندما يتمسك أحد أطراف المفاوضة برأيه. إن الرفض المباشـرلهذا الرأي قد يؤدي إلى إصرار الطرف الآخر على رأيه وربما يقود إلـى إفشـال عملية التفاوض. لذا، فإن عليك أن تشعره أنك تتفهم وجهة نظره، وأنك حريص على تحقيق مصالحه، لكنك **بحاجة إلى مزيد من الإيضاح** حول ما

يطالـــب به من أجل الوصول إلى حل مقبول للطرفين. وعليه فالمفاوض الجيد يجب أن يتعلم كيف يعيد صياغة الموضوعات.

إن الغـــرض مـــن إعادة الصياغة هو التأثير على الطرف الآخر ودفعه لإعـــادة النظر في موقفه الأصلي. ويمكنك إعادة الصياغة بأن تقول مثلا " هذا أمر مثير للإهتمام. ولكنني بحاجة إلى فهم الموضوع بشكل أكبر، هلا ساعدتني علـــى ذلك." وفي اللحظة التي يرد فيها الطرف الآخر على سؤالك فإن التركيز فـــي الحوار ينتقل من المواقف إلى المصالح، وبهذا الشكل تكون قد نجحت في إعـــادة صـــياغة خيوط اللعبة. ثم بعد ذلك وجه مجموعة من الأسئلة مثل: لماذا تريدون ذلك؟ أو لماذا لا نقوم بكذا وكذا؟ أو ماذا لو عملنا كذا؟ أو ماذا تفعل لو كنت مكاني؟ وهكذا...

المرحلة الرابعة: "إبن لهم جسرا ذهبيا"

فـــي طـــريقك لإقـــناع الطرف الآخر بقبول حل وسطي يردم الهوة بينك وبينه، حاول ان تشعره أن هذا الحل يعد إنتصارا له، وأنه حصل على معظم ما يريد، وأن الحل المتفق عليه سيسهم في توطيد العلاقات الإجتماعية والإقتصادية بينك وبينه. كما أن هذا الحل سيؤدي إلى خلق أفاق من التعاون المستقبلي بينك وبينه مما سيعزز من الفائدة لكلا الطرفين.

المرحلة الخامسة: "إستخدم القوة للتعليم وليس للتصعيد"

فـــي حـــال إصـــرار الطـــرف الآخر على رأيه، وأبدى عدم الرغبة في التعاون، حاول أن تستخدم مهاراتك التفاوضية وخبراتك في هذا المجال من أجل إقـــناعه بالاستمرار في الجلوس على طاولة المفاوضات. يجب أن يفهم أطراف الـــتفاوض كافـــة أن أحدهم لن يكسب على حساب لطرف الآخر، بل يجب أن يكسبوا جميعا. يجب أن تستخدم قوتك كمفاوض ماهر لتعليم الطرف الآخر هذه الحقيقة وليس من أجل توصيل المفاوضات إلى طريق مسدود.

4- بعض الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض:

أ- إستراتيجية وضع العقبات. ويعتمد هذا الأسلوب على إستخدام أساليب التسـويف والتأجـيل وتقـديم الأعذار والتشبث بالشكليات من أجل الإبتعاد عن جوهر الموضوع. ويتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما يريد أحد أطراف التفاوض إثارة الطرف الآخر واستدراجه إلى الطريق الذي يريده له. ومن الإستراتيجيات المضادة التي يمكن إستخدامها هو إشعار الطرف الأول أن مثل هذا التأخير يعد مفـيدا وضـروريا للجانبين وذلك لجمع مزيدا من المعلومات وبسبب إلتزامات أخرى يجب القيام بها.

ب- إسـتراتيجية المسـاومة: وتعتمد هذه الإستراتيجية على إستراتيجية (رابـح – خاسـر) win – loose strategy أي أن كـل طـرف يريد أن يحقق مصـالحه على حساب مصالح الطرف الآخر. ونادرا أن يوصل هذا النوع من الإسـتراتيجيات إلـى إتفـاق دائـم، وغالبا ما ينتهي إلى صراع بين طرفي التفاوض.

جـ- اسـتراتيجية المفاوضة: وتعتمد على استراتيجية (رابح – رابح) win – win strategy أي أن كـل طرف من أطراف التفاوض يدرك أن للطرف الآخـر مصالح جاء ليحققها من خلال المفاوضات، وبالتالي يعمل الطرفان معاً مـن أجـل تحقـيق مصالحهما من خلال التنازل والوصول إلى حلول متوازنة ومقبولة لكل منهم.

تأثير البعد الثقافي على عملية التفاوض:

تزداد مشكلة التفاوض تعقيدا عندما يكون أطراف هذه العملية ينتمون إلى ثقافـات مختلفة. فعادة ما تعكس لغة التفاوض وأسلوب الحوار ثقافة كل طرف. وتشـمل الـثقافة أنماط السلوك التي يكتسبها الشخص من بيئته الي عاش فيها، بالإضافة إلى كونها نمطا من المفاهيم والقيم التي تدعم ذلك السلوك. كما تنعكس

ثقافة الشخص على اللغة التي يستخدمها المفاوض والتي قد يفسرها الطرف الآخر تفسيرا مغاير تماما لما أراد أن يوصله الطرف الأول. ومن الأمثلة التي تدل على تأثير إختلاف الثقافات على عملية التفاوض ما قاله أحد الصحفيين الأمريكيين عن أنور السادات أثناء مفاوضات كامب ديفيد، عندما وصف السادات بأنه شخص يتصف بالعنجهية والجفاء. وقد بنى الصحفي الأمريكي رأيه عندما سأل الرئيس السادات هل تنتظر دعوة من الرئيس كارتر لكي تذهب للولايات المتحدة في المستقبل القريب؟ فأجاب السادات بلغته الإنجليزية المستندة إلى ثقافته العربية: "Invited or not invited, I can go and meet with Carter" بالعربية "بدعوة أو من غير دعوة أستطيع أن أذهب وأجتمع بكارتر." وهكذا عكست اللغة التي استخدمها السادات مفهوما خاطئا لم يكن يقصده، وفسرت من الطرف الآخر وكأنها فرض للذات وعدم إحترام للطرف الآخر.

الفصل السابع
المقابلة
Interviewing

1- مقدمة:

تعرف المقابلة بأنها نوع من أنواع الإتصال الشخصي بين طرفين أحدهما يدعى مدير المقابلة والثاني هو المستدعى أو المقابل (بفتح الباء). وتشير معظم الدراسات، أن بعض رجال الأعمال يمضون جل وقتهم في إجراء المقابلات مع الغيـر. ومن الأمثلة على ذلك المقابلات التي يجريها مدراء شوؤن العاملين مع طالبـي الوظائف، والمقابلات التي يقوم بها موظفي البيع مع الزبائن المتوقعين وهكذا.

2- المراحل التي تتكون منها المقابلة:

تمر المقابلة في عدة مراحل وكما يلي:

أولاً- التخطيط للمقابلة Planning the Interview:

يقـال بـأن المقابلة الناجحة تبدأ قبل أن يتقابل أطرافها وجها لوجه. لذا فـإن علـى أطراف المقابلة وخاصة مدير المقابلة توفير معلومات مناسبة عن الطرف الآخر، بما في ذلك توفير معلومات مناسبة عن موضوع المقابلة. عموماً فإن التخطيط للمقابلة يتضمن ما يلي:

أ- تحديد الهدف من المقابلة:

تعـد الأهداف الواضحة للمقابلة عنصراً أساسياً وحيوياً لضمان نجاحها. ففـي حالة رجل البيع، هل الهدف هو إنجاز صفقة بيع واحدة، أم بناء علاقات طـويلة الأمـد مـع الـزبون. فبناءً على الهدف يتحدد شكل ومضمون المقابلة

ومسارها وهكذا على مدير المقابلة أن يحدد هدفه بوضوح قبل بدأ المقابلة. وفيما يلي أمثلة على مجموعة من الأهداف:

هدف غامض: تهذيب او تحسين سلوك الموظف.

هدف واضح: تدريب الموظف وتعليمه كيفية التعامل مع المشكلة

هـــدف أوضح: تدريب وتعليم الموظف ماذا يقول لزبائن الفندق في حال عدم توفر غرف غير مشغولة.

ب. التعرف على شخصية الطرف الآخر.

جـ. تجميع معلومات مناسبة عن موضوع المقابلة.

د. تحديد مضمون ونوع الأسئلة:

إن إختـــيار الأســـئلة يعد عاملا أساسيا في نجاح أو فشل المقابلة. ويمكن لمدير المقابلة إختيار عدة نماذج من الأسئلة عند التحضير للمقابلة وكما يلي:

- **نموذج الأسئلة المغلقة** Closed Questions وتمتاز الأسئلة المغلقة بأنها تقـيد إجابـــات الطرف الآخر ضمن إطار معين يسعى إليه مدير المقابلة. حيث يعطى المقابل إجابات محددة عليه الإختيار من بينها الإجابة المناسبة. مثال:

الســؤال: ما رأيك بأداء رجال البيع في قسم المبيعات في فرع الزرقاء؟ والأجوبة المحتملة: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا أو ممتاز.

- **نمـــوذج الأســـئلة المفـــتوحة** Open Questions ويمتاز هذا النوع من الأســـئلة بأنه يعطي الطرف المقابل الفرصة للتوسع في إجاباته وعدم تقييده في إجابة محددة. مثال:

السؤال: هل لديك خبرة في في مجال المبيعات؟

الجواب: ليس في مجال العمل، ولكني درست هذا الموضوع بتوسع أثناء دراستي في الكلية، وأنا أتطلع بشوق لتطوير مهاراتي في هذا المجال.

- **نموذج الأسئلة الباحثة عن الحقائق** Factual Questions إن الهدف من هذا النوع من الأسئلة هو البحث عن الحقائق. مثال: هل سبق وأن حضرت أي برنامج تدريبي في موضوع محاسبة التكاليف؟

- **نموذج أسئلة إستقصاء الرأي** Opinion Questions وتهدف إلى معرفة رأي الطــرف الآخــر في موضوع معين. مثال: من هو برأيك البائع الذي يقدم أفضل الخدمات للزبائن؟

- **نمــوذج الأســئلة الأولية** Primary questions وتهدف هذه الأسئلة إلى التعرف على مواضيع أو معلومات جديدة. مثال:" كيف سمعت عن شركتنا؟" أو "هل لديك أي أسئلة تود توجيها لي؟".

- **نمــوذج الأســئلة الــثانوية** Secondary Questions وتهدف إلى جمع ومعــرفة معلومات إضافية حول موضوع سبق وأن تم التطرق إليه في المقابلة. مثال: "تكلم لي أكثر عن نفسك." أو "ماذا تعني بقولك أن الموظف يجب أن يكون مخلصا للشركة؟".

- **نموذج الأسئلة المباشرة** Direct questions إن أفضل أسلوب للحصول علــى المعلــومات هو توجيه أسئلة مباشرة. مثال:" في أي مجالات العمل تجد نفســك أكثــر وتقــدم أكثر؟" أو " لقد علمت أنك غير سعيد في العمل لدينا. هل يمكنك اطلاعي عن أسباب ذلك؟".

- **نمــوذج الأسئلة غير المباشرة** Indirect questions وتمكن هذه الأسئلة مديــر المقابلــة مــن الحصول على المعلومات بدون أن يوجه أسئلة مباشرة. الجدول رقم (2-7) يشير إلى نموذجين من الأسئلة، إحداها مباشر والآخر غير مباشر.

الجدول (2-7)

نماذج أسئلة مباشرة وأخرى غير مباشرة

نموذج أسئلة مباشرة	نموذج أسئلة غير مباشرة
هل فهمت سياستنا في الشركة؟	إفـرض أنه طلب منك توضيح سياسات الشركة للعاملين في قسمك، ماذا ستقول لهم؟
هـل أنـت راضٍ عن أسلوبي في إدارة الشركة؟	لو كنت رئيسا لهذا القسم، ما هي التغيرات التي ستقوم بها؟

- **نمـوذج الأسئلة الإفتراضية** Hypothetical Questions إن الغرض من هذه الأسئلة هو الحصول على المعلومات من خلال وضع المستدعى في وضع إفتراضي، أو إفتراض موقف معين، ثم الطلب منه كيف سيتصرف لو كان هو نفسه بهذا الوضع أو الموقف. مثال: "افرض أنك أصبحت مديرا لدائرة المبيعات في الشركة، وأردت أن تتكلم مع أحد موظفي البيع حول الأسلوب الأمثل للتعامل مـع الـزبائن، ماذا كنت ستفعل إذا أبلغك هذا الموظف بأنك أصبحت تتصرف بفوقـية وأصبحت مغرورا بعد ترقيتك لهذا المنصب؟". ويستخدم هذا النموذج مـن الأسـئلة لمعرفة قدرات الفرد ومهاراته في وظيفة أعلى يراد ترقيته إليها وخاصة الوظائف الإشرافية.

ومـع ذلك، يجب الإنتباه بأن أجوبة المستدعى على الأسئلة الإفتراضية لا تعكـس دائما سلوكه أو ردود فعله الحقيقية التي يسلكها عادة في الواقع العملي، وانما تعكس ردود فعل وقتية من أجل تحقيق أهدافه في المقابلة.

- **نمـوذج أسـئلة القـيادة** Leading Questions تهدف إلى التأثير على المستدعى للإجابة على الأسئلة باتجاه واحد. مثال: "كم أنت ملتزم بتطبيق فلسفة الشـركة فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع زبائن الشركة؟" أو "هل تتفق مع معظم

العاملين في الشركة بضرورة نسيان الماضي، وتضع كل شيء خلفك، وتفتح صفحة جديدة للتعامل مع سياسات الشركة والعاملين فيها؟".

هـ- تحديد مكان وزمان المقابلة:

جرت العادة أن يقوم أحد مدراء إحدى شركات النشر في الولايات المتحدة، بمقابلة مساعديه على الغداء في المطعم التابع للشركة حيث يتناول جميع العاملين وجبة الغداء في هذا المطعم. وعند سؤال مدير الشركة عن ذلك أجاب: "إن الفائدة من الإجتماع هنا هو أننا جميعا بعيدين عن ضغوط العمل. يستطيع العاملون التحدث بدون أن يشعروا أنهم داخل أروقة المكاتب جاءوا من أجل أن يدافعوا عن أنفسهم. كما أنهم سيكونون أكثر جرأة في طلب المساعدة مما لو كنا داخل المكتب. كما يمكنني أن أطالبهم بتحسين أدائهم وتقديم الإقتراحات الهادفة إلى تطوير الأداء بعيدا عن أجواء العمل الرسمية. كما يمكننا الحديث بحرية بدون أي مقاطعة أو بدون أن يدق جرس الهاتف. وبطبيعة الحال، إذا كنت غير راض عن شخص معين، أو كنت على وشك إنهاء خدماته من الشركة، بالتأكيد فإنني لن أفعل ذلك على الغداء. وفي حال وجود مشكلة بحاجة إلى قرار عاجل، فإنني أستدعي الموظف إلى مكتبي، وأغلق الباب وأطلب من مدير مكتبي عدم تحويل أي مكالمات هاتفية".

يعتبر المكان الذي ستتم فيه المقابلة على درجة كبيرة من الأهمية. ومن خلال الإختيار المناسب للمكان والزمان ومدة المقابلة، يمكن مناقشة أية مواضيع مهما كانت سريتها بدون الخوف من أية إحباطات مستقبلية.

- **إختيار توقيت ومدة المقابلة:** عند التخطيط لإجراء مقابلة، يجب التأكد من مناسبة التوقيت لظروف عمل أطراف المقابلة حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل. كما يجب الإنتباه إلى المدة التي ستستغرقها المقابلة، حتى يتمكن المستجوب من برمجة عمله بناء على ذلك.

- **إختيار مكان المقابلة:** إختيار المكان لا يقل أهمية عن إختيار الزمان. من المهم إختيار المكان بعيدا عن الضوضاء. أن تطلب من سكريترتك عدم تحويل المكالمات الهاتفية مؤشر على إهتمامك بموضوع المقابلة وأنك تريد أن تعطي الطرف الآخر الفرصة للتركيز على موضوع المقابلة.

ثانياً- إجراء المقابلة Conducting the Interview:

تتضمن المقابلة ثلاث مراحل وكما يلي.

أ- الافتتاح Opening:

إن البداية الجيدة لها تأثير مهم على سير المقابلة بالكامل. تشير بعض الدراسات أن 50% من القرار المتخذ يتشكل خلال الدقيقة الأولى من المقابلة.

وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول هو الترحيب بالشخص المستدعى للمقابلة، والجزء الثاني توجيهه لتحقيق أهداف المقابلة، والجزء الثالث تحفيزه من أجل التعاون.

- **الترحيب وبناء العلاقة** Greeting and Building Rapport يجب أن يبدأ مدير المقابلة بالترحيب بالمستدعى ويقدم نفسه وذلك من أجل تخفيض درجة التوتر وكسر الحاجز النفسي بين الطرفين. وإذا ما شعر الشخص المستدعى للمقابلة بالإرتياح، فإن النتيجة ستكون أفضل للطرفين. إن أفضل أسلوب لبدء المقابلة هو أن تشعر المستدعى "إذا كنت تعرفه" أنك تتابع أخباره وأنك سعيد بنجاحاته، أو أن تستفسر منه عن أخبار عامة بعيدة عن مضمون المقابلة. مثال "طمني كيف كانت رحلتك إلى العمرة؟ إنني أفكر بالذهاب إلى العمرة قريبا" أو "سمعت أنك بنيت بيتا جديدا، من هو المتعهد الذي بنى لك هذا البيت؟ إذا كان جيدا، أرجو أن تدلني عليه لأني أفكر أن أخوض تجربتك في البناء."

- **التوجيه** Orientation **في** هذه المرحلة يطلب مدير المقابلة من المستدعى كيف سيتصرف وما هو المطلوب منه وكما يلي:

• أن يوضح للمستدعى لماذا تم استدعاءه للمقابلة.
• أن يوضـــح له أهداف المقابلة وأنه بحاجة إلى معلومات صحيحة تخدم أهداف المقابلة.
• أن يوضح له المدة الزمنية المتوقع أن تستغرقها المقابلة.

- **التحفيــز** Motivation تســتدعي بعــض المواقــف "وخاصة المتعلقة بمقــابلات التوظــيف، حيث تكون المقابة مهمة لكلا الطرفين" أن يوضح مدير المقابلة أهمية المقابلة بالنسبة للطرفين. على سبيل المثال، إذا كان هدف المقابلة تعيين موظفين جدد، فيفضل إبلاغ المستدعيين للمقابلات بنوع الوظيفة ومهامها والإمتيازات التي تقدمها، مما قد يشكل حافزا للمستدعي لقبول الوظيفة في حال إكتمال بقية الشروط.

ب- جسم المقابلة The Body:

من المحتمل أن لا تسير المقابلة كما خطط لها بدقة. وقد يعود السبب في ذلــك إلــى إمكانية قيام مدير المقابلة أو المستدعي بطرح أسئلة لم يتوقعها كل مــنهما مما قد يؤدي إلى تغير في سير المقابلة عن أهدافها. إن الأسلوب الأمثل لتجــنب ذلك، هو التحديد المسبق للمواضيع المستهدفة وبالتالي تحضير الأسئلة التي تغطي تلك المواضيع فقط. وحتى تحقق المقابلة أهدافها، على مدير المقابلة مراعاة ما يلي:

- التركيــز علــى الحوار. فالمقابلة عبارة عن حوار له هدف، لذا، فإن مسؤولية مدير المقابلة ضمان عدم خروج النقاش عن الهدف المحدد.
- الإصغاء التام ومتابعة كل كلمة تصدر عن المستدعى.
- إستخدام نموذج الأسئلة الثانوية من أجل الحصول على معلومات هامة. وتســتخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون أجابات المستدعي غير كاملة

أو غامضـــة وغير مفهومة. الجدول (2-8) يوضح أمثلة على إجابات غير واضحة بما في ذلك نماذج من أسئلة توضيحية.

جدول (2-8)
نماذج من إجابات غير كاملة وأسئلة وتوضيحية

مدير المقابلة\السؤال الأول	المستدعى\ الإجابة الأولى	مدير المقابلة\السؤال التوضيحي
يشـــير كشف السيرة الذاتية بأنك درســت لمــد أربع سنوات في جامعة البتراء. ولكني لا أعرف هل حصلت على الشهادة أم لآ	لقــد أنهيت كافة متطلبات الحصـــول علـــى شهادة الــبكالويوس فــي مجال تخصصي	أعرف ذلك، ولكن لم توضح هل حصلت على الشهادة؟
مــا هو سعر الفائدة الذي تحصل علــيه علــى هــذا الــنوع من السندات.	أحصل عل 6% سنويا	هــل ســعر الفائدة بسيط أم مركب

جـــ- إنهاء المقابلة Closing:

قـــبل إنهـــاء المقابلة رسميا، يجب التأكد أن المقابلة قد حققت أهدافها قبل السماح للمستدعي بالمغادرة. ويتم ذلك من خلال:

- مراجعة سريعة لنتائج المقابلة.
- تكوين استنتاج أولي عن القرار الذي سيتم اتخاذه.
- أنهـــاء اللقـــاء بأســـلوب يعزز العلاقة بين الطرفين من خلال فقرة أو عـــبارة يظهر فيها الجانب الودي تجاه المستدعى حتى لو كانت نتيجة المقابلة أقل من التوقعات. مثال ذلك: "أتمنى لك التوفيق." أو "لا تتردد في الإتصال في عندما تشعر أنك بحاجة لمساعدة."

ثالثاً- أنواع المقابلات Types of Interviews:

يمكن حصر المقابلات في أربع مجموعات رئيسة وكما يلي:

1- مقابلات جمع المعلومات The Information-Gathering Interview:

ويهـدف هذا النوع من المقابلات إلى جمع معلومات معينة بهدف تحقيق أغـراض مخـتلفة. ومن أجل نجاح المقابلة، على مدير المقابلة أن يحدد أهدافه بدقـة، وأن يصـمم الأسـئلة المناسـبة، بالإضافة إلى إختيار الشخص المناسب للحصول علىالمعلومات.

2- مقابلات التوظيف The employment Interview:

وتهدف إلى إختيار الأشخاص المناسبين الذين تنطبق علهم شروط إشغال الوظائـف الشـاغرة. ولضمان نجاح هذا النوع من المقابلات، يجب على مدير المقابلة مراعاة ما يلي:

أ- الإطلاع التام على شروط إشغال الوظيفة.

ب- القـراءة المتأنـية لكشف السيرة الذاتية لطالب الوظيفة، والتأكد من توفر الشروط المطلوبة .

جـ- تعبئة نموذج تقييم المقابلة.

د- الإسـتعداد الـتام لإحتمال أن يوجه المستدعى أسئلة مختلفة إلى مدير المقابلـة. مـثال: "مـن هـو الشخص الذي كان يشغل الوظيفة في المسـتقبل؟"، "كـم عدد الذين أشغلوا الوظيفة خلال السنوات الخمس الماضية؟"، "لماذا تركوا وظائفهم؟"، وهكذا،،.

3- مقابلات تقييم الأداء The Performance Appraisal Interview:

وهـــي مقـــابلات مبرمجة ضمن مواعيد محددة بين الرئيس والمرؤوسين بهدف تقييم أداء المرؤوسين. ويهدف هذا النوع من المقابلات إلىتحقيق ما يلي:

- تعريف الموظف على مستوى أداءه الحقيقي.
- تطوير مهارات الأداء لدى الموظف.
- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- الحصول على معلومات حول وجهات نظر العاملين وأرائهم فيما يتعلق بسير العمل ومدى رضاهم عن أسلوب القيادة المتبع.
- الحصول على نصائح العاملين فيما يتعلق بتطوير الأداء.
- الإطـــلاع علـــى إحتـــياجات العاملين ومشاكلهم الشخصية، مما يمكن المديـــرين مـــن إتخـــاذ الخطوات الملائمة لمساعدتهم في إشباع هذه الحاجات وحل المشاكل ضمن الإمكانات والموارد المتاحة.

4- المقابلات الشخصية Personal Interview:

وتهدف هذه المقابلات إلى مساعدة العاملين في حل مشاكلهم الشخصية، أو النظر في إحتياجاتهم. كأن يطلب أحد الموظفين مقابلة الرئيس لمنحه سلفة مالية، أو إعطاءه إجازة بدون راتب، وهكذا،،.

رابعاً- نشاطات Activities:

- إفرض أنه تم تكليفك لرئاسة لجنة لمقابلة مجموعة من طالبي الوظائف للعمـــل في الشركة التي تعمل فيها. المطلوب منك تطوير مجموعة من الأسئلة التـــي تمكـــنك مـــن الحصول على معلومات كاملة ودقيقة، تساعدك في اختيار الشخص المناسب لإشغال الوظيفة.

- بمشـــاركة زميل آخر، المطلوب منك لعب دور مدير المقابلة وتطبيق الخطوات التي تعلمتها في المرحلة الأولى من المقابلة في الحالات التالية:

- في بداية الفصل الدراسي، وكطالب في الجامعة، فإنك ترغب بتسجيل مجموعة من المساقات. وبسبب عدم معرفتك بمحتوى أحد هذه المساقات، فقد قمت بمقابلة الإستاذ المختص من أجل إطلاعك على محتويات المساق.
- انت تعمل كسمسار للأراضي، وتقابل زبون للمرة الأولى.

الفصل الثامن
حل المشكلات
Problem Solving

1- مقدمة:

لا يكاد يمضي يوم واحد بدون أن نواجه مشكلة ما. نحن نواجه المشاكل فـــي المنزل، في العمل، في الدراسة وفي كل مكان. عندما لا تجد واسطة نقل تنقلك من البيت إلى الجامعة، فأنت تواجه مشكلة. وعندما تأتي إلى الصف بدون أن تحـــل الـــواجب المعطـــى لك من قبل أستاذك، فأنت أمام مشكلة، وهكذا،،. فالمشاكل هي سمة الحياة، وبدون مشاكل، فالحياة واقفة.

عـــندما يـــواجه الفرد مشكلة معينة، فغالباً ما يشعر بالتوتر والخوف، مما يدفعـــه للبحث عن الوسائل والاستراتيجيات المناسبة لحل المشكلة والتخلص من أثارها النفسية والجسدية التي سببت له التوتروالخوف.

2- تعريف المشكلة Problem defintion:

تعـــرف المشكلة بأنها إنحراف غير مرغوب عن المعايير وما هو طبيعي ومقبول، وما يجب أن يكون.

في البداية، فإن قسما كبيرا من الناس لا يستطيعون تشخيص المشكلة التي تواجههم، حيث يخلط هؤلاء بين أعراض المشكلة وأسبابها. فعلى سبيل المثال، "إنخفـــاض حجم المبيعات بنسبة 50%" هل المشكلة هي إنخفاض حجم المبيعات أم الســـبب الذي أدى إلى هذا الإنخفاض؟ وهكذا، فإن البحث عن جذور المشكلة وأسبابها يساعد في وضع الحلول المناسبة لها بسهولة.

عمـــوما، فـــإن ما يظهر أنه مشكلة، ما هو إلى نتيجة سلسلة من العوامل والتأثيـــرات. فعلى سبيل المثال، فإن السبب في انخفاض حجم المبيعات قد يعود لعـــدة أسباب منها: إستخدام مواد خام رديئة الجودة، أو ضعف في أداء موظفي

البـــيع، أو إرتفــــاع الأسعار ، أو عدم وجود منافذ توزيع ملائمة وغيره ذلك من الأســـباب. وأن أي مـــن هذه الأسباب يتطلب دراسة وتحليل عميقين من أجل وضع الحلول المناسبة.

3- عملية حل المشكلات Problem-Solving Process:

عـــندما نـــواجه مشكلة ما، ونريد وضع حل مناسب لها، لا بد من إتباع خطـــوات محددة والتي أطلق عليها عملية حل المشكلات. وتتضمن هذه العملية المراحل التالية:

أ. تشخيص المشكلة Problem Identification:

ويتم في هذه المرحلة تشخيص المشكلة، وما إذا كانت تستحق الإهتمام أم لا. وإذا كان لدينا مجموعة من المشاكل، فيجب ترتيبها في أولويات حسب أهمية كـــل مـــنها، بحـــيث تعطـــى الأولوية في الحل للمشاكل الطارئة، ثم العاجلة ثم للمشاكل العادية والتي يمكن جدولتها في برنامج معين حسب أولوياتها. وفي هذه المرحلة يتم أخذ كل مشكلة على حدة وفحصها وفقاً لمجموعة من المعايير التي تقيس مدى أهمية المشكلة وأولوية حلها.

ب- تحليل المشكلة Problem investigation:

وفـــي هـــذه المرحلة يتم تحديد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة ومصادر جمعهـــا. وعـــادة مـــا يتم الإعتماد على مجموعة من المصادر منها: المعلومت الشخصـــية، مصادر أولية، مصادر ثانوية، مستشارين وغيرها. إن الهدف من جمع المعلومات من مصادر مختلفة، هو معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة،والتي بدورها تساعد في تحقيق الفوائد التالية:

- تساعد في معرفة طبيعة المشكلة، وبالتالي المساعدة في وضع الحلول المناسبة لها.

- إن التحليل الدقيق والعميق للمعلومات المتعلقة بالمشكلة، قد يؤدي إلى توليد حلول إبداعية للمشكلة موضوع البحث.

ومن أجل التعرف على الأسباب الحقيقية للمشكلة، يمكن تطبيق قائمة من الأسئلةالرئيسة. كما أن كل سؤال يمكن تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وكما يلي:

- ما هو تصنيف المشكلة؟ ما هو حجم المشكلة؟ ماذا يمكن أن يحدث فيما لو لم تحل المشكلة؟ ماذا يحدث لو تم تأجيل حل المشكلة؟
- لماذا حدثت المشكلة في هذا المكان؟ لماذا لم تحدث في مكان آخر؟
- متى تم إكتشاف المشكلة للمرة الأولى؟ هل لظهور المشكلة علاقة بموسم معين خلال السنة؟ لماذا لم يتم اكتشاف المشكلة بوقت مبكر؟
- هل تؤثر المشكلة على قسم معين فقط؟ هل المشكلة تظهر في بلد معين من العالم؟
- من هي الجهة أو الشخص الذي لاحظ حدوث المشكلة؟ من هو المسبب المشكلة؟ من هو المسؤول عن حل المشكلة؟ من هو الشخص أو القسم الأكثر تأثرا من إستمرار المشكلة بدون حل؟ من هي الجهة التي يمكن إستشارتها من أجل تقديم المساعدة لحل المشكلة؟
- ما هو التأثير المحتمل للمشكلة على الأداء؟ كيف تم التعامل مع مشاكل سابقة مماثلة للمشكلة السابقة؟

ومن أجل التعرف على المشكلة الحقيقية، لا بد من التمييز بين المشكلة وأعراضها. ومن الأساليب أو التقنيات التي يمكن إستخدامها لهذه الغاية، هو أسلوب تحليل السبب والنتيجة Cause-and-effect analysis. مثال: عرض مدير بنك X المشكلة التالية في بنكه: "لدينا مشكلة إرتفاع ملحوظ في معدلات ترك العمل في البنك وصلت إلى 40% سنويا" وبنظرة متأنية لهذه المشكلة فإن أي

مديـــر لديـــه خبرة معقولة، يستطيع أن يستنتج أن الإرتفاع العالي في معدلات دوران العمل ما هو إلى نتيجة لسلسلة من الأسباب منها:

- زيادة عبىء العمل على الموظفين.
- إنخفاض الأجور
- عدم توفر ظروف عمل مناسبة.
- بيروقراصية الإدارة.
- لا يوجد نظام حوافز فعال.
- عدم العدالة في التعامل مع الموظفين.
- وجود فرص أفضل للعاملين في البنوك المنافسة.

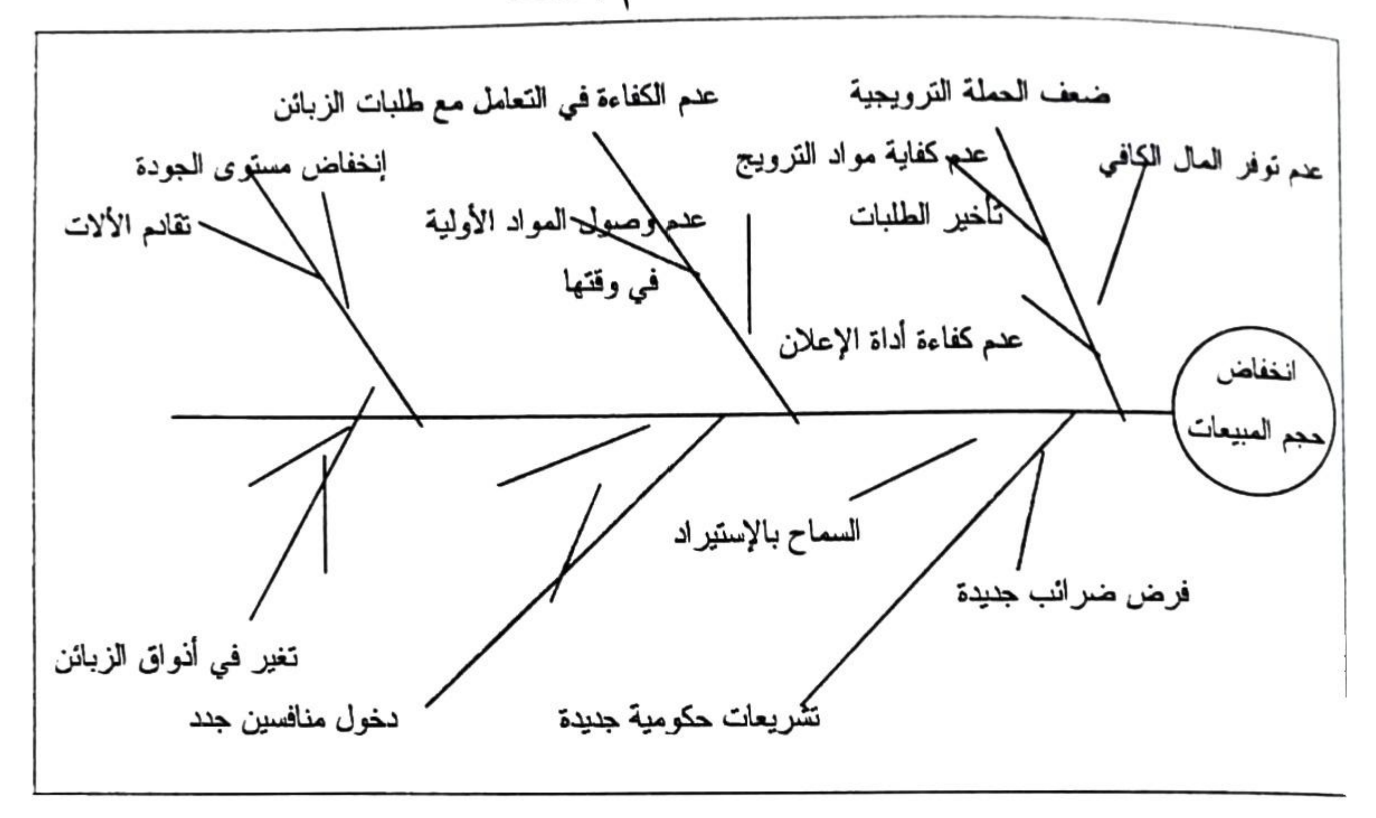
ومن الأساليب التي يمكن إستخدامها للمساعدة في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة:

- **مخطط عظم السمك The 'Fishbone diagram:**

لقـــد تـــم تطوير هذا الأسلوب من قبل البروفيسوراليباني كاورا إيشكاوا Kaoru Ishikawa مـــن جامعـــة طوكـــيو، وذلك من أجل تحديد كافة الأسباب المحـــتملة للمشكلة. وقد سمي هذا الأسلوب بمخطط عظم السمكة، وذلك بسبب تشـــابه المخطـــط الـــذي نحصل عليه عند الإنتهاء من التمرين بالهيكل العظمي للســـمكه- حـــيث الرأس والعمود الفقري ومجموعة الأضلاع التي تتفرع منه. الشكل (2-9) يوضح هذا النموذج.

الشكل (2-9)

مخطط عظم السمك



وقد تم تصميم هذا المخطط كما يلي:

- تـــم وضع المشكلة موضوع الدراسة والتحليل في صندوق يمثل رأس السمكة.
- تم رسم خط يمتد من الرأس يمثل العمود الفقري.
- تم رسم خطوط مائلة على العمود الفقري تمثل الأضلاع الرئيسة، كما تم رسم خطوط فرعية على الأضلاع الرئيسة تمثل الأضلاع الفرعية. وتمـــثل الأضـــلاع الرئيســـة المشـــاكل المحتملة للمشكلة، بينما تمثل الأضلاع الفرعية المشاكل المتفرعة من المشاكل الرئيسة.

وفـــي هذا السياق، فإن مخطط عظم السمكة يتم بناءه من خلال نقاش في عدة إجتماعات متتالية بين أعضاء الفريق، وبحيث تعطى الفرصة لكل فرد من المشـــاركة في تقديم أراء ومقترحات يمكنها المساهمة في تحديد المشكلة. وعند

الإنـــتهاء مـــن رســـم المخطـــط، يبدأ أعضاء الفريق في المناقشة العميقة لكافة الأســـباب المحـــتملة الرئيســـة والفرعية. وبعد ذلك، تبدأ عملية ترتيب الأسباب حسب أهميتها، وذلك من أجل وضع الحلول المناسبة وبما يتناسب مع حجم كل مشكلة وأهميتها.

مزايا إستخدام مخطط عظم السمك:

- تشـــجيع أعضاء الفريق لدراسة كافة جوانب المشكلة، وتجنب القفز إلى أية إستنتاجات خاطئة.
- يساعد في ترتيب المشاكل حسب أهميتها.
- تقديم حلول إبداعية بسبب المنافسة بين أعضاء الفريق.
- إعتماد أسلوب منظم ومنطقي في التعامل مع المشاكل وحلولها.
- تعطـــي أعضـــاء الفـــريق الفرصة للتركيز على أجزاء المشكلة، مع إستمرار الرؤيا الواضحة للمشكلة لكافة الأجزاء.

- مخطط لماذا- لماذا The 'Why-Why diagram':

يهـــدف هذا الأسلوب إلى التعرف على جذور المشكلة بطريقة منظمة. إذ يحـــاول أعضاء الفريق تدقيق وتحليل كل سبب من أسباب المشكلة. ويعمل هذا الأسلوب كما هو موضح في المثال التالي:

المشكلة: " إنخفاض مستوى الأجور في الشركة".

سؤال: لماذا؟

جـــواب: إنخفاض نسبة العائد على الإستثمار مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى..

سؤال: لماذا؟

جواب: إنخفاض حجم المبيعات.

سؤال: لماذا؟

جواب: انخفاض مستوى الجودة.

سؤال: لماذا؟

الجواب: إستخدام مواد أولية منخفضة الجودة.

وهكذا ... وحتى يتم الوصول إلى أصل المشكلة.

جـ- صياغة وعرض المشكلة Problem Statement:

بعد إتفاق أعضاء الفريق على المشكلة، يجب مراعاة أن يتم عرضها بطريقة يراعى الإيجاز والوضوح وعدم الغموض بحيث يؤدي إلى سهولة التعامل معها. ويمكن عرض المشكلة كما هو مبين في المثال الآتي:

"تعاني الشركة من إرتفاع في معدلات ترك العمل. إننا على يقين أن المشكلة تكمن في إنخفاض الأجور مقارنة في الشركات المنافسة. لقد تمت دراسة المشكلة من قبل الفريق الإداري وطلب منهم تقديم إقتراحاتهم وتوصياتهم للمساعدة في وضع نظام للأجور مناسب ومنافس."

د- وضع بدائل محتملة لحل المشكلة Setting Possible Alternatives:

في هذه المرحلة، يتم الطلب من أعضاء الفريق التركيز على ضرورة إقتراح مجموعة كبيرة من الحلول، وذلك من أجل تقييمها واختيار الأنسب منها لوضعه موضع التنفيذ. وعلى رئيس الفريق عدم إهمال إية فكرة يثيرها أعضاء الفريق بغض النظر عن مدى أهميتها، وذلك لضمان إستمرارهم في التعاون لحل المشكلة. ومن أكثر الأساليب المستخدمة لتوليد أفكار أو إقتراحات جديدة أسلوب العصف الدماغي.

العصف الدماغي Brainstorming:

ويهدف هذا الأسلوب إلى الحصول على مجموعة من الأفكار والتي يمكن إستخدامها كمرشد لحل المشكلة. ومن أجل توليد أفكار إبداعية، على رئيس

الفــريق إعــادة عرض المشكلة على باقي الأعضاء، مع ضرورة التركيز على جــذور المشــكلة. ولكي يتم تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية، يجب مراعاة القواعد التالية:

- يمنع إنتقاد أي عضو لأي سبب كان.
- تشجيع أعضاء الفريق لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم بحرية وبدون خوف.
- تشجيع أعضاء الفريق لتقديم أكبر كمية من الإقتراحات والأفكار.
- تشــجيع الــنقاش وتــبادل الأراء بين أعضاء الفريق لتوحيد أفكارهم وإقتراحاتهم وتطويرها.
- توفيــر المــناخ المناســب الذي يعطي شعوراً بالارتياح والرغبة في التعاون بين أعضاء الفريق.
- تدوين الأفكار والمقترحات بعد إعادة صياغتها من قبل السكرتيريا.
- إعادة قراءة الأفكار وتطويرها في وقت لاحق.

وفــيما يتعلق بعدد المشاركين في هذه العملية، فقد أشارت الدراسات أنه يفضل أن يكون عدد أعضاء الفريق بين 6-10 أفراد. إذ بينت بعض الدراسات أن الفــريق الذي يزيد عدد أفراده عن عشرة أفراد أو يقل عن ستة أفراد يكون أدائهم ضعيفا في هذا المجال.

هـــ- إختيار الحل المناسب Decide on a Solution:

بعد أن يقدم أعضاء الفريق أفكارهم ومقترحاتهم لحل المشكلة، تبدأ أصعب مرحلة وهي إختيار الحل المناسب. ويتم إختيار الحل المناسب من خلال مقارنة كــل حــل مــع مجمــوعة مــن المعايير تم تطويرها من قبل أعضاء الفريق. وبالإضافة لذلك، يستطيع أعضاء الفريق إختيار الحل المناسب من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة وكما يلي:

- هل يساعد الحل المقترح في حل المشكلة؟

- هل يمكن تطبيق الحل من قبل مجموعة العمل؟
- ما هي النتائج السلبية والمؤثرة للحل المقترح؟

و- تطبيق الحل Implementation of the selected solution:

وفي هذه المرحلة يتم وضع خطة عمل من أجل وضع الحل الذي تم إختياره موضع التنفيذ. وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات وكما يلي:

- تحديد مجموعة المهام أو النشاطات الواجب إنجازها.
- تحديد الموارد اللازمة المطلوبة لتنفيذ الخطة بما في ذلك المورد البشري.
- تحديد مسؤوليات كل فرد في المجموعة.
- وضع خطط بديلة لمواجهة الحالات غير المتوقعة.

ز- متابعة تنفيذ الحل Follow up on the solution:

ويتم في هذه المرحلة التأكد أن تنفيذ الحل يتم وفقا لما خطط له، وما إذا كانت خطة تنفيذ الحل بحاجة إلى أي تعديل.

4- نشاط Activity:

اختر مشكلة واجهتها في بيئة العمل أو في دراستك، وحاول وضع حل لها من خلال إتباع مراحل حل المشكلة التي درستها في هذا الفصل؟

البَابُ الثَّالِثُ

تقنيات الاتصال الإداري

الفصل الأول: مهارة العرض الفعال

الفصل الثاني: الاتصال باستخدام الحاسوب ونظام الشبكات

الفصل الثالث
مهارة العرض الفعال
Effective Presentation

أولاً- مقدمة:

ينظـــر إلـــى مهـــارة العرض على أنها جزء أساسي من نظام الإتصال. فالعرض كأداة إتصال شخصي مباشر يتضمن قيام شخص أو مجموعة أشخاص بعـــرض موضوع معين على مجموعة من الحضور من أجل إطلاعهم عليه أو إشراكهم فيه للحصول على ردود أفعالهم باتجاهه.

ويعـــد العرض أحد الأساليب الهامة في في نظام التعليم التفاعلي كما أنه اصـــبح يشكل واحدا من الأساليب التي لا يستغنى عنها في قطاع الأعمال بشكل عام، وفي عملية الترويج للسلع والخدمات بشكل خاص.

ثانياً- الإعداد للعرض الناجح:

يعـــد الإعـــداد المناسب مفتاح النجاح للعرض الناجح. وبغض النظر عن مـــدى فهـــم الشخص لموضوع العرض ومدى خبرته في إلقاء المحاضرات أو الوقـــوف أمـــام الجمهـــور والتحدث إليه، فإن الإعداد الجيد يزيد من ثقة مقدم العرض بنفسه ويساعده في تقديم عرض فعال.

وتتكون عملية الإعداد من خمسة مراحل وهي:

1- تحديد الغرض العام من العرض.
2- تحديد مجموعة الأهداف الخاصة.
3- تطوير وإختيار الأفكار الرئيسة.
4- تصميم هيكل العرض.
5- تحديد أدوات العرض المطلوبة.

1- تحديد الغرض العام من العرض:

مــن المفضل أن يسأل مقدم العرض نفسه ستة أسئلة وأن يجمع الإجابات المناسبة لها. وتعد هذه الأسئلة والإجابات مهمة جدا في عملية الإعداد للعرض. ويمكن ترتيب الأسئلة على النحو التالي:

أ- مـــا هو الشيء الذي تريد توصيله للحضور؟ ما هو الشيء الذي يريد الحاضرون الإستماع إليه ويرغبون في سماعه؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تساعد المتحدث في تحديد موضوع العرض.

ب- ما هوالمكان المناسب للعرض؟ أحيانا قد يكون للعارض حرية إختيار مكان العرض، وأحيانا لا يكون له رأي في ذلك. وإذا كان للعارض رأي فـــي إختيار المكان، فإن المكان المناسب يعتمد على: الغرض مـــن العـــرض، وعدد الحضور، وعلى مدى الحاجة إلى مساعدات بصرية Visual Aids خاصة أم لا.

جــــ- ما هو الهدف من العرض؟ هل الهدف توصيل معلومات أم تقديم إيضــــاحات أو تبليغ أوامر؟ هل الهدف ترويج منتج أو فكرة معينة؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة يساعد في تحديد الهدف العام.

د- كيف ستتم عملية العرض؟ ما هي أفضل طريقة يمكن إستخدامها لهذه الغايـــة؟ إن الإجابـــة علـــى هـــذه الأسئلة يساعد بلا شك في تحديد الأسلوب الأمثل للعرض.

هــــ- ما هو التوقيت المناسب للعرض؟ ما هو الوقت المطلوب للإعداد؟ مـــا هو الوقت المحدد للعرض؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة يساعد مبدئيا في تحديد حجم الموضوع المراد عرضه.

و- مـــن هـــم الفئات المستهدفة بالعرض؟ فكلما كان العارض على دراية بالجمهـــور المستهدف وبحاجاتهم ووجهات نظرهم ومستواهم العلمي

وخبـراتهم وتجـاربهم السـابقة، كلما مكنه من تقديم عرض ناجح وتحقيق أهدافه بشكل أفضل.

2- تحديد مجموعة الأهداف الخاصة:

فـي نهاية العرض، ماذا يريد المتحدث من جمهور الحاضرين تذكره أو القـيام بـه أو فهمـه؟ ويمكن المتحدث إستخدام الإجابات على الأسئلة الستة السـابقة فـي تحديد ذلك. وفي هذا السياق يجب أن تكون الأهداف التي يسعى المحاضـر تحقيقها قابلة للقياس بحيث تساعده في تحديد مدى نجاح العرض أو فشله.

3- تطوير وإختيار الأفكار الرئيسة:

مـن السـهولة الإفتراض أن الشخص الملم جيدا بموضوع المحاضرة أو العـرض، ولديـه الخبرة الجيدة في التحدث إلى الجمهور، لن يكون بحاجة إلى مـزيد من التحضير والإعداد. ومع ذلك أثبتت العديد من الدراسات أن الشخص الـذي لا يحضـر ولا يعد لعرضه أو محاضرته بشكل جيد، قد يكون عرضة لأخطاء محتمله وسيظهر أمام الحضور بمظهر ضعيف مما يعني صعوبة تحقيقه لأهدافه.

وهكـذا على المتحدث أن يدرس أفكاره بعناية وأن يرتبها حسب أولويات وكما يلي:

أ- ما هي الأفكار و المفاهيم التي يجب توصيلها للجمهور؟ هذه الأفكار تمثل عادة جوهر ولب الموضوع.

ب- ما هي الأفكار و المفاهيم التي يفضل توصيلها للجمهور ؟

جـ- مـا هي الأفكار والمفاهيم التي يمكن توصيلها للجمهور إذا سمح الوقت؟

وإذا ما تم تحديد ذلك، فإن هذا يساعده في:

- التعرف على النقاط الواجب التركيز عليها.
- تحديد ما هي الأفكار أو المواضيع التي يمكن إهمالها أو تأجيلها.

4- تصميم هيكل العرض:

يتكون الهيكل الأساسي للعرض من:

أ. المقدمة Introduction

ب. الجسم الرئيسي Main Body

ج. الملخص Summary.

أ. المقدمة Introduction:

يقال بأن المكتوب يقرأ من عنوانه. لذا، فإن العارض يجب أن يأخذ بالحسبان هذه القاعدة، بحيث يراعي أن تكون المقدمة قصيرة ومثيرة للإهتمام ولها علاقة بالموضوع.

وفي هذا السياق يجب استخدام المقدمة من أجل تهيئة الحضور وإثارة إهتمامهم للإستماع ومشاهدة ما سيتم عرضه عليهم من معلومات في الجسم الرئيس لموضوع العرض. ولتحقيق ذلك، يجب أن تتضمن مقدمة العرض ما يلي:

- أهداف العرض.
- المواضيع التي سيتم تغطيتها في العرض وتسلسلها.
- المدة الزمنية التي سيستغرقها العرض.
- هل سيتم توزيع ملخص للعرض على الحضور أم لا.
- كيفية الإجابة على أسئلة الحضور (خلال العرض أم في نهايته).

ب. جسم العرض Main Body:

من خلال الأفكار التي تم إختيارها، يتم وضعها ضمن فقرات رئيسة وفرعية، وترتيبها حسب أولوياتها وأهميتها في الوصول إلى الهدف. وقد اتفقت معظم الدراسات على ضرورة أن لا يتضمن الجسم الرئيس أكثر من ثلاثة أفكار في حدها الأقصى. كما يجب أن يكن هنالك تسلسل منطقي للأفكار بحيث لا تتداخل مع بعضها وبالتالي تنفر المستمع وتقلل من رغبته في المتابعة. كما يجب الأخذ بعين الإعتبار أهداف العرض ومستوى وخبرة الحضور ومدة المحاضرة وغير ذلك من الإعتبارات. والتي يتحدد بناء عليها تسلسل الأفكار في الجسم الرئيس. وعليه يجب أن يتصف جسم العرض بما يلي:

- أن تكون المعلومات التي يتم عرضها كافية بحيث تتلائم مع المدة المحددة للعرض.
- يجب أن تتلائم المعلومات مع الأهداف المراد تحقيقها.
- أن يثير مضمون العرض إهتمام الحضور.

جـ- الملخص Summary:

يعد الملخص الفرصة الأخيرة لتحقيق أهداف المتحدث. ولتحقيق ذلك، يجب الإنتباه بضرورة عدم تقديم معلومات جديدة في الملخص لم يتم الإشارة إليها سابقا. كما يفضل ان يعرف الحضور متى ينهي المتحدث من الجسم الرئيس ومتى يبدأ بالملخص. وفي هذا السياق، اتفق معظم ال في مجال الاتصال على أن يتضمن الملخص ما يلي:

- تلخيص النقاط الرئيسة التي تم عرضها.
- تدعيم ما تم الإشارة إلية في مضمون العرض.
- توضيح بعض النقاط للأشخاص الذين لم يتابعوا العرض بالكامل.
- شكر الحاضرين على تحملهم مشقة الحضور.

5- تحديد أدوات الإيضاح المساعدة Visual Aids:

تعد وسائل الإيضاح المساعدة عنصرا حيويا في بعث الحياة إلى موضوع العرض وجعله أكثر جذبا وإثارة للإهتمام. ونستطيع التمييز بين عدة أنواع من وسائل الإيضاح، نذكر منها على سبيل المثال:

أ- وسائل الإتصال غير اللفظي Nonverbal Communication كاستخدام الأيدي وتعابير الوجه وغيرها من وسائل الإتصال غير اللفظي. وتسهم هذه الحركات في زيادة فاعلية العرض وزيادة قدرة المحاضر في غرس ما يقوله في عقول الحضور بشكل أكبر. وفي هذا المجال يجب عدم المبالغة في استخدام هذه الوسائل حيث تسهم المبالغة في إفساد العرض وتحويل إنتباه الحضور جزئيا إلى متابعة حركات المتحدث مما يقلل من الفائدة المرجوة للعرض.

ب- إستخدام النماذج التي تمثل الشيء الحقيقي Model of the real thing وتستخدم في الحالات التالية:

- في حال عدم القدرة على إستخدام الشيء الحقيقي. على سبيل المثال يصعب نقل محرك طائرة نفاذ إلى قاعة محاضرات.
- صعوبة توضيح الموضوع نظريا أو من خلال الرسوم التوضيحية أو المقطعية بسبب تعقيد تصميم الشيء موضوع العرض.

جـ- الصور الفوتوغرافية والخرائط وغيرها /pictures/ charts diagrams charts etc.

د- لوح الطباشير الأبيض/ الأسود/ الأخضر Black, Green/ White board. ويعد استخدام اللوح بأشكاله المختلفة أحد أقدم الأساليب المستخدمة في الندوات وقاعات المحاضرات وقاعات العرض. وقد اتفق معظم المهتمين في مجال مهارات الإتصال أن إستخدام اللوح كأداة ايضاح يحتاج إلى مهارات خاصة من قبل العارض أكثر من معظم الوسائل الأخرى مثل أشرطة الفيديو أو

أدوات العـــرض الكهربائية أو الألكترونية. فالعارض يحتاج إلى الخبرة الكافية حتـــى يستطيع استخدام اللوح كأداة إيضاح بفاعلية. وتنحصر الفائدة الوحيدة من استخدام لوح الطباشير في قدرة العارض على شطب أي خطأ بسهولة وإمكانية إستخدامه مرات عديدة بنفس الوقت.

- **الخـــرائط القلابـــة\الدائرية** Flip Charts وتمتاز الخرائط القلابة بسهولة نقلها من مكان لآخر، وإمكانية إستخدام نماذج من الورق قليلة التكلفة، بالإضافة إلـــى إمكانية تلخيص العرض قبل أن يبدأ. وما يؤخذ على هذه الوسيلة هو عدم قدرتها في توصيل كامل الرسالة.

- **الأفلام والفيديو والشرائح الفلمية** Films, Videos and Slides يتصف هذا النوع من وسائل الإيضاح بارتفاع تكلفتها، وعدم توفرها في الأسواق دائما. كما يصعب إجراء تعديلات في مضمونها أثناء العرض.

- **المســـلاط الضـــوئي (OHP)** Overhead Projector ويـــتكون المسلاط الضـــوئي مـــن لـــوحة عـــرض بمقياس (25×25) سنتيمتروالتي يثبت عليها الشفافيات المطلوب عرضها. وتتميز هذه الوسيلة بإمكانية إستخدامها في قاعات مضيئة، وفي قدرة العارض على استخدامها وهو مواجه للحضور بدون الحاجة لإدارة ظهره لهم.

ويعـــد أســـلوب العـــرض مـــن خلال المسلاط الضوئي من أكثر وسائل الإيضـــاح اســـتخداما بســـبب مرونة استخدامه وانخفاض تكلفته، بالإضافة إلى إمكانية إستخدامه أمام جمهور كبير نسبياً.

وتتمثل الفائدة الأساسية بالنسبة للمتحدث في قدرته على التحكم بشكل تام بعملـــية العـــرض من خلال تحكمه بكمية ونوع المعلومات التي يريد عرضها وإمكانية إجراء تعديلات في التسلسل والمعلومات حسب الحاجة.

- **المسلاط الرقمي** Digital Projector ويستخدم المسلاط الرقمي من خلال ربطـــه بجهاز حاسوب شخصي عادي أو متنقل Laptop حيث توجد المعلومات المــراد عرضها على شاشة عرض. وقد أصبحت هذه الوسيلة من أكثر وسائل العــرض جــذبا لأي محاضــر وللحضــور في آن واحد، وذلك بسبب سهولة إســتخدامه، وإمكانــية توصيل كامل الرسالة بوضوح، واستخدام طرق عرض متنوعة تساعد في إثارة إهتمام الحضور. ومن عيوب المسلاط الرقمي:

- ضرورة إطفاء الضوء في حال عدم توفر مسلاط قوي الإضاءة.
- تقيد المحاضر بتسلسل العرض المبرمج بشكل مسبق.

ثالثاً- بدأ العرض The delivery:

من أجل تقديم عرض جيد، لا بد للمتحدث من مراعاة العوامل التالية:

1- عوامل لها علاقة بالأداء:

على المحاضر مراعاة ما يلي أثناء عملية العرض:

أ) عــدم حجــب الرؤيا عن الحضور. على المتحدث عدم الوقوف بين شاشة العرض وبين أي شخص من الحضور.

ب) التأكد أن أداة الإيضاح تعمل بشكل جيد قبل البدء بالعرض.

ج) فــي حــال استخدام المسلاط الضوئي OHP، ضرورة إطفاء الجهاز عند توضيح أي نقطة أو الإجابة على أي سؤال.

د) ضرورة مواجهة الحضور وليس شاشة العرض.

ه) النظر إلى كل شخص من الحضور بين فترة وأخرى.

و) الوقــوف بثــبات، وضرورة المحافظة على الهدوؤ والتوازن وعدم الإنفعال أو الإرتباك.

2- عوامل لها علاقة بالسلوك:

على المحاضر ضرورة تجنب السلوكيات التالية أثناء العرض:

أ- اللعب بالقلم أو المؤشر.

ب- النظر المتواصل على الساعة.

جـ- النظر إلى السقف أو الشبابيك.

د- التكرار لفقرات أو جمل.

هـ- الإستخدام المفرط لبعض الكلمات مثل: "آه" أو "شايف".

و- التحدث المستمر عن الذات.

ز- التأتأه وعدم التسلسل.

ح- استخدام الهاتف النقال.

ط- القراءة الحرفية من دفتر الملاحظات أو شاشة العرض

وفي حال قيام المتحدث بأي سلوك مشابه، تجعل الحضور يركزون أكثر على هذا السلوك أكثر من تركيزهم على موضوع العرض.

3- عوامل شخصية Personal Factors:

غالباً ما تظهر علامات التوتر والإرتباك على معظم المتحدثين أثناء العرض خاصة إذا كانت هذه المرة الأولى له للتحدث أمام الجمهور. إن إبقاء الحضور في حالة إنتباه لفترة طويلة يمثل مشكلة حقيقية لأي متحدث. فلا يوجد قيمة لأي موضوع مهما كانت أهميته، إذا كان المتحدث متوترا ولا يستطيع تقديم موضوعه بوضوح.

ومن العوامل الشخصية الواجب مراعاتها في هذا الإطار ما يلي:

أ- **درجة الصوت Pitch of voice** على المتحدث التأكد من أن الحضور كافة يسمعون صوته بوضوح. وهذا لا يعني الصراخ، فالتحدث بصوت عال جدا، يفسر على أنه نوع من السلوك العدائي.

ب- سرعة الكلام Speed of speech إن التحدث بسرعة هو مؤشر على مـــدى فهم المتحدث لموضوع العرض. فالتوتر والإرتباك يؤثر على سـرعة وسلاسة الإلقاء. ومع ذلك، فإن التنوع في معدلات السرعة في الحديث يعد شيئا إيجابيا ومهما في زيادة فاعلية العرض.

جــ- الظهور بمظهر الشخصية المتوازنة، مع ضرورة تجنب الرسمية المبالغ فيها أو الظهور بمظهر الشخصية الفكاهية.

4- عوامل لها علاقة بالحضور The Audience:

الإتصـــال الــناجح هو الإتصال بين طرفين وليس من طرف واحد. لذا، علـى المـتحدث أن ينظــر إلى الحضور كشركاء من أجل أن يحظى بقبولهم وبالتالـي قبول ما يود توصيله لهم. ويجب على المتحدث أن يتذكر دائما الهدف العــام الــذي يسـعى للوصــول إليه من خلال العرض. وعليه، يجب أن يهتم بمتطلـبات الحضــور وحاجاتهم، والتصرف بناء على ردود فعلهم سواء كانت لفظية أم حركية، وفوق كل ذلك ضرورة الإبتسام من أجل إضفاء جو من الدفء والصداقة معهم.

كمـا يجب إحترام الحضور، وعدم الإعتذار عن ضعف الأداء اوالإعداد للمحاضرة. وعلى المتحدث الإستماع إلى صوته كمستمع وليس كمتحدث. وفي هذا السياق،أورد بعض الإقتراحات لكل متحدث وكما يلي:

أ- كن مخلصا لما تقول. إذا كنت غير مقتنع بما تقول لا تشر إليه.

ب- حضــر جيدا لمحاضرتك. إذا لم تكن ملما بموضوعك جيدا فإن ذلك سيضعك في موقف حرج.

جــ- كن متحمسا. اظهر لمستمعيك أنك مقتنع بما تقول، فهذا يساعدك في سهولة تقبلهم ما تعرضه عليهم.

د- لا تحاول تقليد الآخرين.

رابعاً- أسس وقواعد العرض الناجح:

هـــنالك مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المتحدث التقيد بها. ومن هذه القواعد:

1- الوضـــوح. من المهم أم يكون العرض واضحا (مرئيا ومقرؤا) لكل الحضور بغض النظر عن المسافة.

2- البســـاطة. بحـــيث يتلائم العرض مع المستوى الثقافي والإجتماعي للحضـــور. من المفضل تقسيم الموضوع إلى فقرات متسلسلة سهلة الفهم، وأن يتم توضيح أية مصطلحات فنية معقدة أو أية إختصارات غير واضحة.

3- أن يكـــون العـــرض مثيرا للإهتمام. إستخدام الألوان والتركيز على النقاط الهامة قد يكون مهما لهذه الغاية.

4- التحضير والإعداد الجيد من خلال التدريب الجيد (بروفة). إذ يساعد ذلك تجنب أية أخطاء، والتقيد بالوقت المحدد وتعزيز الثقة بالنفس.

خامساً- نشاطات Activities:

- إختـــر أي مـــتحدث عام أنت تفضل (سياسي، نجم سينمائي، محاضر جامعـــي ومـــا شابه)، وحاول تحليل أداءه وتحديد ما هو الشيء الذي جعل منه متحدثا ناجحا يحظى بإعجابك.
- إختـــر أي موضـــوع مثيـــرا للإهتمام بالنسبة لك، واعمل على إعداد عـــرض لمدة (5) خمس دقائق. إستخدم ما تشاء من أساليب ووسائل تعـــتقد أنها مناسبة، ثم قم بعرض ما أعددتة إلى زملاءك. بعد الإنتهاء من العرض إسأل زملاءك كيف يقيمون أدائك.
- مـــن خلال التمرين أعلاه، حدد ثلاث من مهارات العرض لديك تعتقد أنها بحاجة إلى تطوير.

الفصل الثاني
الاتصا ل والتكنولوجيا
Communication & Technology

1- مقدمة:

لقد ساهم التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات والمعلومات منذ الربع الأخير من القرن العشرين وحتى الآن، في إحداث تغيير جذري في الطريقة التي يدير فيها رجال الأعمال مشاريعهم وأعمالهم. لقد ساهم الكم الهائل من المعلومات التي يحتاجها المديرين عن الأسواق والعملاء، في ظهور الحاجة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل واسع من أجل سرعة الحصول على المعلومات وسرعة توصيلها إلى العملاء مما يساعد المنظمة في المحافظة على أسواقها وعملائها.

لقد ساهم الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات ونظام الشبكات ، في ظهور ما يسمى بالمنظمات الافتراضية والتي لا تعتمد على مواقع مادية ثابتة، وإنما تعمل وتتصل مع عملائها من خلال الشبكات. كما أدى الاستخدام الواسع للحاسوب في تغيير واضح في أساليب جمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك أساليب الاتصال بين العاملين أنفسهم، وبين الشركة وبيئتها الخارجية.

بالإضافة لذلك، فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تطوير واستخدام أنماط جديدة من الكتابة لم تكن معروفة في السابق سميت بالنموذج غير الرسمي في الكتابة.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع إدارة المعلومات في المنظمات من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة، مع التركيز على استخدامات البريد الإلكتروني E-Mail والشبكات والفاكس.

2- البريد الإلكتروني E-Mail:

لقد أصبح البريد الإلكتروني من أكثر وسائل الاتصال استخداماً في يومنا الحاضر، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات. ويعتمد استخدام البريد الإلكتروني على وجود أجهزة حاسوب شخصي PCs مربوطة مع بعضها من خلال نظام شبكات معين وبرنامج معين.

أ. تعريف البريد الإلكتروني Definition of E-Mail:

يشير البريد الإلكتروني إلى مجموعة الرسائل التي يتم إرسالها من خلال جهاز حاسوب إلى جهاز حاسوب آخر في أي مكان آخر حول العالم. وتتضمن هـذه الرسائل كل شيء ابتداء من الملاحظات العرضية وحتى الرسائل متعددة الوسائط Multimedia Messages.

ب. المكونات الأساسية لنظام البريد الإلكتروني:

Basic component of E-Mail System

يتكون نظام البريد الإلكتروني من:

- **المستخدمين** Users وهـم مجمـوعة الأشخاص الذين يتراسلون مع بعضهم.

- **الرسـائل** Messages وهي المعلومات التي يتم إرسالها من المرسل إلى المستقبل.

- **عـناوين المرسـلين والمستقبلين** Senders & Receivers Addresses وتشير إلى الرمز التعريفي الخاص بكل مستخدم، وهي تشبه رقم صندوق البريد في البريد العادي.

- **القواعد** Protocols ويقصد به هيكل الرسالة، مثل الترويسة من ..... إلـى .....، والموضـوع وجسـم الرسـالة والذي يتكون من المتن ورسومات وجداول وغيرها.

- **ناقـل للرسـالة** Messaging Transport ويشير إلى البرنامج الذي ينقل الرسالة من نظام إلى آخر.

- **المعابـر أو المداخل** Gateway وهي عبارة عن برنامج تطبيقي يعمل على نقل وتحويل الرسالة بين نظامين مختلفين للبريد الإلكتروني..

- **الشـبكات الـناقلة** Networks وهـي الشـبكات التي تملكها شركات الاتصـالات، كشركة الاتصالات الأردنية والتي تنقل خدمات البريد الإلكتروني إلى المستخدمين مقابل الثمن.

- **أنظمة الدليل** Directory systems وهي عبارة عن دليل يحتوي على أسـماء وعـناوين وأحيانا معلومات أخرى عن كل مستخدم، والتي تستخدم في إيجاد عنوان البريد الإلكتروني الذي يحتاجه الشخص من أجل إرسال الرسالة.

ج. استخدام البريد الإلكتروني Using E-Mail:

يسـتخدم البريد الإلكتروني من أجل الاتصال الكتابي أو التحدث الشفوي مـع أي شخص أو مجموعة أشخاص في أي مكان حول العالم، بحيث يتم تبادل المعلـومات والبـيانات والموسـيقى والأفـلام وأي شيء يمكن تخزينه داخل الحاسوب.

وعلـى الرغم من أن البريد الإلكتروني قد استخدم حديثا في الاتصال بين الأشـخاص والمؤسسـات، إلى أنه أصبح من أكثر أدوات الاتصال شيوعاً بين الناس وذلك للأسباب الآتية:

- تقلـيل الـوقت الذي يحتاجه الفرد في الطباعة وتوزيع الرسائل. فمن خـلال البـريد الإلكترونـي، يسـتطيع المستخدم من إرسال عشرات الرسائل إلى عناوين مختلفة بعملية واحدة.
- يسـتطيع المسـتخدم مـن اسـتقبال وإرسال رسائل من وإلى الفاكس والتيليكس Telex.

- يمكن إرسال أي معلومات مخزنة في الحاسوب مهما كان نوعها وحجمها إلى الأفراد والمجموعات.
- يمكن إرفاق ملفات كاملة مع الرسائل على شكل مرفقات Attachment
- يجعل الاتصال الشخصي أكثر سهولة وجاذبية.
- قليل التكلفة مقارنة مع أدوات الاتصال الأخرى.
- درجة عالية من السرية. إذ يحتاج المستخدم إلى كلمة سر ومفتاح للدخول من أجل الدخول إلى المعلومات.
- لا يحتاج إلى طباعة. إذ يمكن للمستخدم قراءة الرسائل مباشرة على الشاشة On-line
- السرعة الهائلة في الإرسال والاستقبال.
- مخاطبة مجموعات كبيرة من الناس والمؤسسات في عملية واحدة.
- إمكانية تخزين الرسائل الواردة على الشبكة أو تخزينها عل القرص الصلب، وبالتالي تقل الحاجة إلى أدوات تخزين إلكترونية أو مادية .

كيف ترسل وتستقبل الرسائل الإلكترونية؟

من أجل إرسال رسالة إلكترونية، تتبع الخطوات التالية:

- ادخل على الشبكة
- أدخل اسم المستخدم User Name و كلمة السر Password.
- حدد الشخص أو مجموعة الأشخاص المستهدفين. وفي هذه الحالة يجب معرفة العناوين الإلكترونية لكل منهم.
- أكتب الرسالة.
- أعط الأمر للبرنامج في الحاسوب لإرسال لرسالة.
- إذا أردت إرسال مرفقات، يتم الضغط على مرفقات Attachment والذي ينقلك إلى الملفات المخزنة في الحاسوب. ومن خلال المتصفح

Browser يمكن إضافة الملفات إلى الرسالة كمرفقات يتم إرسالها إلى الشخص المستهدف.

ومن أجل استقبال رسالة إلكترونية، تتبع الخطوات التالية:

- أدخل على جهاز الحاسوب.
- أنظر إلى الرسائل الجديدة.
- اختر الرسالة التي ترغب بقراءتها.
- بعد الانتهاء من القراءة، يمكنك إلغاء الرسالة أو تخزينها أو حفظها في ملف خاص أو طباعتها أو تحويلها إلى طرف أو أطراف أخرى.
- أكمل قراءة بقية الرسائل.

هـ. قواعد أو آداب البريد الإلكتروني E-Mail Etiquette:

إن كتابة الرسائل في البريد الإلكتروني لا يتطلب درجة عالية من الرسمية كتلك التي تتطلبها كتابة الرسائل العادية أو التقليدية. عموما، عند كتابة الرسائل المرسلة عبر البريد الإلكتروني، يجب مراعاة ما يلي:

- أن مدى استخدام الرسمية في الكتابة، يعتمد على قوة العلاقة مع المستقبل.
- الإيجاز. فالرسائل الطويلة تكون عادة غير فعالة.
- عدم إرسال الرسائل الإلكترونية إلا إذا كانت هنالك ضرورة لذلك. من أكثر الأمور التي تقلق المستقبل وتزعجه، عندما يدخل إلى بريده الإلكتروني ويجد خمسون أو مائة رسالة في انتظاره.
- حول الرسائل التي تصلك بطريق الخطأ إلى العناوين الصحيحة، أو أعدها إلى المرسل في حال عدم معرفتك بهذه العناوين.
- كن لبقا في الكتابة. لا تحاول أن تؤذي الآخرين من خلال الكلام أو التعليق حتى لو كنت لا تعرفهم من قبل.

و. الرموز المستخدمة في البريد الإلكتروني E-Mail Signs & Symbols:

إن استخدام الأحرف الكبيرة في الكتابة تعني أنك تصرخ على الشخص أو الأشخاص الموجهة لهم الرسالة. مثال:

YOU TOLD ME THAT YOU HAVE GOT GOOD MARKS. BUT WHEN I SAW YOUR TRANSCRIPT, I FOUND THE OPPOSITE.

عموماً، يوضح الجدول (3-2) مجموعة من الرموز المستخدمة في البريد الإلكتروني.

الجدول (3-2)

يمثل مجموعة من الرموز المستخدمة في كتابة الرسائل الإلكترونية

Phrase	Symbol	Phrase	Symbols
Be back later	BBL	No big deal	NBD
Be right back	BRB	Thanks in advance	TIA
By the way	BTW	Talk to you later	TTYL
For your information	FYI	What you see is what you get	WYSIWYG
How should I know?	HSIK	As soon as possible	ASAP
In any event	IAE	You are	U R
In my opinion	IMO	In other words	IOW

كما يوضح الجدول (3-3) مجموعة من الرموز العاطفية المستخدمة لهذه الغاية.

الجدول (3-3)

مجموعة من الرموز العاطفية المستخدمة لهذه الغاية

Word or Expression	Emoticons	Word or Expression	Emoticons
Sad	: - (	Surprised	: - 0
Winking	; -)	Big Kiss	: - ×
Crying	; - (	Wearing glasses	: : -)
Laughing	; - D	Really sad	: - C
Undecided	: - \	Smile	: -)

3- أهمية السرية في نظام المعلومات:

لقد أصبح موضوع المحافظة على سرية المعلومات على شبكات الحاسوب يمثل تحديا حقيقيا للمديرين والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات على حد سواء. فمعظم الشركات والمؤسسات أصبحت تعتمد كليا على نقل المعلومات وتداولها فيما بينها وبين عملائها من خلال أنظمة شبكات مختلفة، يمكن للأشخاص المحترفين أو المتطفلين من الدخول إلى هذه المعلومات وإفسادها.

وتكمن المشكلة الرئيسة في عدم وجود سيطرة كاملة على نظام المعلومات. فكلما كان الدخول سهلا عل الخدمات المختلفة المقدمة على الشبكات "كما هو الحال في الوقت الحالي" ، كلما عقد مهمة المؤسسات وأصحاب العلاقة في حماية المعلومات المتداولة.

ومن أكثر الإستراتيجيات شيوعا في تحديد وضبط الدخول من أجل المحافظة على سرية المعلومات:

أ- استخدام الكلمات السرية أو مفاتيح الدخول Passwords والتي تسمح فقط للأشخاص المخولين بالدخول إلى النظام. ومع ذلك، فقد أصبح بإمكان المتطفلين والمحترفين التغلب على هذه الكلمات السرية بسهولة، وبالتالي اختراق نظام السرية.

ب- **التشفير** Encryption ومن خلال هذا الأسلوب يتم مزج المعلومات وخلطها بطريقة تجعلها غير واضحة أثناء عملية التحويل عبر الشبكات.

جـ- المسح الضوئي Scan ويستخدم من قبل المؤسسات المالية وشركات الاتصالات.

د- الجدران النارية Wall Wives.

4- بعض تقنيات الاتصال الأخرى:

بالإضافة إلى البريد الإلكتروني، استطاع العلم الحديث اختراع العديد من تقنيات الاتصال الأخرى. ومن هذه التقنيات:

- البريد الصوتي Voice Mail:

ويستخدم البريد الصوتي لتسجيل الرسائل على قرص في الحاسوب Floppy disk بحيث يتم قراءتها لاحقا من قبل المستقبل. فعندما لا يتم الإجابة على المكالمة الواردة، يطلب النظام من المتحدث ترك رسالة للشخص المستهدف، يتمكن بعدها هذا الشخص من الاستماع إليها عند عودته إلى المكتب أو من خلال الهاتف.

- الفاكسملي Facsimile:

ويعمل هذا الجهاز على مسح وثائق مطبوعة، وتحويلها إلى إشارة Signal ومن ثم نقل الإشارة عبر الهاتف إلى جهاز فاكس آخر. ومع أن اختراع الفاكس واستخدامه في المنظمات المختلفة قد سبق العديد من تقنيات الاتصال الأخرى، إلا أنه يتطور ببطء، وأن استخدامه عالي التكلفة إذا ما تمت مقارنته بأدوات الاتصال الإلكترونية الأخرى. وعلى ذلك، فقد أصبح الفاكس واحدا من الأجهزة التي لا يمكن الاستغناء عنها في كافة المكاتب والمؤسسات. كما أصبح بإمكان أجهزة الفاكسميلي الرقمية الحديثة مراسلة أجهزة الحاسوب مما جعلها أكثر جاذبية للاستخدام من الأجهزة القديمة.

- الأقمار الصناعية Communication Satellites:

ويستخدم موجات الراديو القصيرة كوسيط للاتصال. وهنالك المئات من الأقمار الصناعية لأغراض الاتصال موجودة في مدارات حول الأرض وعلى ارتفاع يقارب خمسة وثلاثون ألف كيلومتر فوق خط الاستواء. ويحصل القمر الصناعي على الطاقة اللازمة من أشعة الشمس. وتعمل الأقمار الصناعية

كمحطـــات اتصــــال ترسل مئات الملايين من ا الموجات الكهرومغناطيسية في الثانية إلى محطات الاستقبال على الأرض.

وتستخدم الأقمار الصناعية في نقل الصورة والصوت، وفي نقل كم هائل مـــن البـــيانات والمعلـــومات وفي إجراء المقابلات وعقد الندوات والمؤتمرات وغيرها من النشاطات مما يسهل عملية الاتصال بين الناس ويقلل من تكلفتها.

- **أنظمة الهاتف النقال Cellular Phone Systems:**

وتعـــتمد هـــذه الأنظمة على استخدام تكنولوجيا الراديو. حيث يتم تقسيم المـــنطقة الجغرافية إلى مناطق صغيرة، أو خلايا Cells، بحيث تغطي كل خلية بين ميل واحد إلى عدة أميال مربعة. وكل خلية تتصل مع الخلايا الأخرى من خـــلال هوائيات راديو. وتتولى أجهزة حاسوب خاصة وبعض أجهزة الاتصال الأخـــرى تنسيق وضبط اتصالات مستخدمين الهواتف النقالة عندما ينتقلون من مـــنطقة إلى أخرى. وتستخدم الأنظمة الخلوية الحديثة التكنولوجيا الرقمية، مما يمكـــنها مـــن زيادة طاقتها الاستيعابية بشكل أكبر من ذي قبل، والمحافظة على ســـرية المعلومات بشكل أفضل. كما مكنت التكنولوجي الرقمية هذه الأنظمة من تقديم خدمات إضافية كخدمات البريد الصوتي والرسائل القصيرة و خدمة إظهار الرقم.

الباب الرابع

أدوات الاتصال الكتابي

الفصل الأول: الرسائل Letters

الفصل الثاني: المذكرات Memorandum

الفصل الثالث: التقارير Reports

الفصل الأول
الرسائل Letters

هنا سيتم استخدام المبادئ النظرية التي تم تناولها سابقاً كأساس نظري في مجال الاتصالات وتطبيقها على وجه الخصوص في مجال الأعمال. إذن سنقوم هـنا بتغطـية مسـاحة من الكتابة في الأعمال وعلى وجه التحديد المراسلات والتقارير.

المبادئ المتعلقة بالكتابة الواضحة:

1- مبدأ التكيف Adapting:

ويعنـي عملـية تكييف الرموز وجعلها مناسبة للمستقبلين المحددين وهذا يعنـي بأن المعاني لهذه الرموز هي في ذهن المستقبل أي المرشح وكما ذكرنا بأنـه لـيس هنالك اثنان متشابهان سواء في درجة المعرفة أو الخبرة أو الدوافع فهنا سنجد هنالك تفاوت في المعاني المعطاة للكلمات، عليه فإن هذه الاختلافات سـتمثل مشكلة أساسية في مجال الاتصالات. فهنا يأتي مبدأ التكيف حيث بسبب هـذه الاخـتلافات يجب أن نكيف اتصالاتنا لتتماشى أو لتتلاءم مع مرشح الفرد الذي تمارس عملية الاتصال معه. معنى ذلك يتطلب استخدام رموز ومفاهيم لها معاني مماثلة سواءً في المرشح العائد للمرسل أو المرشح للعائد للمستقبل.

إن هـذه العملـية تـتطلب تقنية تسمى "تقنية التكيف". إن عملية تكييف الكلمـات والمفاهـيم للمستقبل لا تأتي بصورة طبيعية. في الواقع الكاتب يعمل بصـعوبة لإيجـاد الكلمـات التي تعبر عن أفكاره. عليه فإن عملية التكيف تبدأ بتخيل المستلم للرسالة من حيث تحديد معارفه، مشاعره، أفكاره...الخ. أي يجب رسـم صـورة أو شـكل عـن المستقبل في الدماغ، مثلاً: ما هو حجم معرفته بالموضوع الذي تنوي الاتصال من أجله، ما هو مستواه التعليمي وكيف يفكر.

على سبيل المثال، لو افترضنا أنك تريد إيصال رسالة في مجال الأعمال والمستلم هو في مستوى أقل من المستوى الذي أنت فيه. ففي مثل هذه الحالة ستحتاج إلى تبسيط رسالتك، معنى ذلك أنك تحتاج إلى إجراء عملية الاتصال باستخدام كلمات بسيطة ومفاهيم يتمكن المستقبل من فهمها وإذا لم تفعل ذلك فإنك ستحقق اتصالات مشوشة أو معقدة.

عادةً عملية التكيف تكون بسيطة عندما تقوم بالاتصال مع مستلم واحد أو مجموعة متجانسة ولكنها تتعقد وتصعب عندما تكتب لمجموعة كبيرة يتميزون باختلافات واسعة في مرشحاتهم الذهنية مثلاً قسم منهم لديهم شهادة جامعية ومنهم من ليس لديهم تعليم إلزامي. العمل هنا أنك يجب أن تكتب لإيصال الرسالة لمن هم أدنى مستوى في الجماعة لضمان وصول الرسالة أو تحقيق نجاح عملية الاتصال.

لنأخذ مثال حول هذا الموضوع ومن المثال سيتم التعرف حول كيفية استخدام هذا المبدأ الأساسي في عملية الاتصال من خلال عملية الكتابة.

لنفترض أن المسؤول المالي لأحد الشركات أراد كتابة التقرير السنوي الذي يوضح الموقف المالي للشركة وهذا التقرير سيطلع عليه حملة الأسهم ولنفترض أن قسم من حملة الأسهم ليس لديهم خبرة في مجال الأعمال. لذا فإن الاتصال سيأخذ الشكل الآتي:

Last year your company's total sales were $110.000.000 which was slightly higher than the $109.000.000 total for the year before. After deducting for all expenses, we had $900.000 left over for profits, compared with $500.000 for 1987.

على عكس ذلك نرى أن بعض الشركات تنظر إلى مساهميها أو حملة الأسهم بشكل مختلف تماماً وتجدهم بأنهم لهم معرفة بلغة المال أو باللغة المالية. ربما يكون رأيهم هو غير صحيح أو ربما فشلوا في تقدير معارف قرائهم. على

أيـــة حال فإن هذا النوع من الشركات سيقدم تقريره المالي ضمن توجهات ذات تقنية نوعاً ما معقدة وكالآتي:

The company's investments and advances in three unconsolidated subsidiaries (all in the development stage) and in 50 percent owned companies was $32.000.000 on December 31, 1987 and the excess of the investment in certain companies over net asset value at dates of acquisition was $1.500.000.

The company's equity in the net assets as of December 31, 1987 was 31.000.000 and in the results of operations for the year ended December 31, 1987 and 1986, was $1.300.000 and $900.000. Dividend income was $500.000 and $300.000 for the years 1987 and 1986 respectively.

عـــندما تكـــتب لشخص تعليمه موازي لتعليمك فإن مهمة الاتصال تكون أسهل معنى ذلك أنك ستكتب لنفسك. نفس الحالة لو كنت شخص تقني وتريد أن تكـــتب في موضوع تقني لشخص تقني، يفترض في هذا الموقف أن تكون اللغة المســـتخدمة فـــي الكتابة هي لغة تقنية لأن الاثنان المرسل والمستقبل يفهم هذه اللغة.

2- الاعتناء في اختيار الكلمة Care in word choice:

إن عملـــية تكيـــيف لغة الكتابة إلى القارئ هي ليست بالعملية السهلة كما تظهـــر لـــنا للوهلة الأولى. لكي تنجز هذه الوظيفة أو المهمة بشكل جيد هنالك قـــواعد محـــددة في مجال اختيار الكلمة التي يمكن أن تكون بمثابة المرشد في توجيه الجهود.

اختـــيار الكلمات التي يفهمها القارئ، بشكل عام هنالك قواعد تؤكد على أهمـــية تبسيط الكتابة، والتبسيط في مجال الأعمال يعني الجزء المهم في جانب التكييف للأسباب الآتية:

1- هنالك أشخاص يكتبون بمستوى عالي من الصعوبة.

2- أن الكاتب عادةً تكون له معرفة واسعة بالموضوع مقارنة بالقارئ.
3- نـتائج الدراسـات أكـدت على أن الكتابة التي هي بمستوى أقل من مستوى القارئ تجعل القراءة مريحة.

إن هذه الأسباب الثلاثة برزت أهمية وجود مجموعة من القواعد في مجال اختيار الكلمات وهي:

1- استخدام الكلمات الشائعة أو الواسعة الاستخدام Familiar words:

إن القاعـدة الأولـى في اختيار الكلمة هي استخدام الكلمات الشائعة. إن التعـريف بالكلمـة الشائعة يختلف بين الأفراد. إن ما يعتبر استخدام شائع لدى بعـض الأفـراد قـد يبدوا للبعض الآخر ذا مستوى عالي من الكلام. عليه فإن اقتـراح اسـتخدام اللغـة الشائعة هو من خلال تكييف الكاتب لما يعتقده ملائم للقارئ.

فـي بعض الأحيان ترى أن الكتاب في مجال الأعمال لا يستخدمون اللغة الشـائعة بشـكل كافـي، كـأن يقومون بتغيير شخصيتهم عندما يبدأون بوضع أفكـارهم على الورق بدلاً من الكتابة بشكل طبيعي. على سبيل المثال بدلاً من اسـتخدام الكلمـة المتداولة بشكل يومي مثل كلمة (Try) يستخدمون كلمة غير شـائعة مثل (endeaver) أو (utilize) بدلاً من (use) أو (demonstrate) بدلاً من (show).

في الواقع ليس هنالك مشكلة مع استخدام الكلمات الصعبة ولكن استخدامها يجـب أن يكـون فـي مـوقعه فعندما يكون القارئ يفهم مثل هذه الكلمات فإن اسـتخدامها سيكون مجدي. أي أنها تقوم بإيصال المعنى بشكل جيد إلى القارئ وأفضل اقتراح في استخدام الكلمات هو اختيار نفس الكلمات التي نستخدمها في حالة الاتصال وجهاً لوجه مع القارئ.

إن إيجابيات استخدام الكلمة الشائعة في الاتصال مقارنة باستخدام الكلمات الصعبة هي كالآتي:

Unfamiliar words	Familiar words
1- The conclusion ascertained from a perusal of the pertinent data is that a lucrative market exists for the product.	1- The data studied show that the product is in good demand.
2- The antiquated mechanisms were utilized for the experimentation.	2- The old machines were used for the test.
3- Company operations for the preceding accounting period terminated with a substantial deficit.	3- The Company lost much money last year.

2- اختيار الكلمات القصيرة بدلاً من الكلمات الطويلة:

Choose the short over the long words

بشـــكل عـــام إن الكلمـــات القصيرة تحقق اتصال أفضل، عليه يفترض بالكاتـــب تفضـــيلها عند الكتابة. وذلك لأن استخدام الكلمات الطويلة يؤدي إلى إربـــاك القـــارئ لأن الكلمات الطويلة عادةً تتصف بصعوبتها وبشكل عام فإن الكلمـــة الطويلة والكلمة الصعبة مترابطتان أي هنالك علاقة. وهنا مجموعة من الأمثلة على كلا النوعين لغرض المقارنة بين الاثنين:

Long words	Short, simple words
1- They acceded to the proposition to terminate business.	1- They agreed to quit business.
2- During the preceding year the company operated at financial deficit.	2- Last year the company lost money.
3- The decision was predicated on the assumption that an abundance of monetary funds was forthcoming.	3- The decision was based on the belief that there would be more money.

إن الكلمـــات الطـــويلة تقود عادةً إلى اتصالات بطيئة، عليه فإن الكلمات الواضحة والقصيرة تحقق اتصال أفضل.

3- استخدام الكلمات المتخصصة ولكن بحذر:

من المنطق أن يتم استخدام مثل هذه الكلمات في الكتابة وكل حسب الحقل المتخصص به مثل حقل المحاسبة، حقل الإدارة، وحقل الطب...الخ ولكن بحذر أي عـدم اسـتخدامها مـع الجمهور الذين هم ليس لديهم اختصاص فهنا يمكن اسـتخدام كلمـة بديلة ولكن لها نفس الدلالة ولكن يمكن فهمها من قبل شريحة واسـعة. فعلى سبيل المثال في الجانب المحاسبي يمكن أن يقوم من هو في حقل المحاسبة بالكتابة لمن هم ليس ذا تخصص محاسبي فبإمكانه تجنب المصطلحات المهنية مثل Surplus, Liabilities, account receivable، هذه مصطلحات أساسية بالنسـبة للمحاسـبين ولكن بنفس الوقت تعتبر غير مفهومة للأشخاص من غير ذوي الاختصاص. فعلى سبيل المثال لو أردنا الكتابة لهؤلاء الأشخاص يمكن أن تستخدم المصطلحات الآتية:

- How much is owed the company.

أو How much the company is owes.

أو How much was left over.

وهذا بطبيعة الحال يمكن تطبيقه على جميع الحقول.

4- جعل الكتابة ذا معنى مع الكلمات:

كمـا لاحظـنا في عملية الاتصال بأن حواسنا المستقبلة لا تعطي اهتمام مـتوازي أو متساوي لكل ملاحظاتنا أو مشاهداتنا البعض منها يتم إهماله بشكل تـام، والـبعض الآخـر تعطـى لها درجات مختلفة من الانتباه تتراوح ما بين اللاشيء إلى القوة. ومن الواضح أن الملاحظات أو المشاهدات القوية والواضحة هـي التـي تصل بشكل أفضل. هذه الظاهرة في الاتصالات المكتوبة تعني بأن الـرموز القـوية والواضـحة هـي على الغالب تعمل على جعل قارئك مهتم. الموضـوع أو عنوان الرسالة يعتبر أو يمثل المحدد أو المقرر الرئيسي لنوعية الاتصالات، ولكن حتى في العناوين ذات الاهتمام يمكن تقديمها بشكل ممل مما

يجعــل القــارئ المهــتم لا يستطيع التركيز على الموضوع. ولتلافي مثل هذه الاحتمالية سيحتاج الكاتب إلى جعل الكتابة ذا معنى من خلال استخدام الكلمات. وهــذه في الواقع لا تمثل عملية بسيطة. في الحقيقة أنها تتطلب بعض التقنيات وذلك من خلال المقترحات الآتية:

1- يفضل اختيار الكلمات القوية والواضحة.

2- استخدام الكلمات الأساسية.

3- استخدام الأفعال النشطة والمفضلة.

فبالنسبة للمقترح الأول فإن الكلمات عادةً إما أن تكون قوية وواضحة وإما أن تكــون ضــعيفة ومملة وهنالك نوع آخر يقع بين الاثنين. كقاعدة يجب علينا اســتخدام أو جعل الكلمات القوية هي المسيطرة. ولاختيار الكلمات القوية يجب علــى الكاتب أن يدرك بأن الأفعال تمثل الجزء القوي في الكلام، وتأتي الأسماء بالدرجة الثانية وذلك لأن الأفعال تمثل كلمة الحدث أما الأسماء فهي تمثل أبواب للحدث، الشخصيات في القصة على سبيل المثال تقوم بجلب انتباه القارئ.

بالنسبة للمقترح الثاني فإن الكلمات الأساسية هي تلك الكلمات ذات المعنى المحــدد والتي تشكل معاني واضحة في ذهن القارئ وهذا ما تؤكد عليه كتابات الأعمال والكلمات المحددة هي عكس الكلمات التجريدية أي ذات المعنى الواسع. فبالنســبة للكلمــات المحــددة غالباً ما تضم الأسماء مثل chair، desk، road، typewriter، أو أســماء أشخاص. أما بالنسبة للكلمات ذات المعنى الواسع فهي تضــم الأســماء التي تغطي معنى واسع، مفاهيم، أفكار مثل Administration، negotiation، wealth، loyalty، conservation.

يمكــن ملاحظة الفرق في تأثير الاتصالات بين هذين النوعين من خلال الأمثلة الآتية:

Abstract	Concrete
1- A significant loss	1- A 53 percent loss
2- Good attendance record	2- 100 percent attendance record
3- The leading company	3- First among 300 competitors
4- The majority	4- 62 percent
5- In the near future	5- By Thursday noon
6- Light in weigh	6- Feather light
7- Substantial amount	7- $3.517.000

يمكن ملاحظة الاختلاف الذي تحققه الكلمات الأساسية من حيث الوضوح عند كتابة مقالة صغيرة وذلك من خلال المثال الآتي:

Concreteness:

We must cut operating expenses at least $2.000.000 during 1988-89. Our $1.350.000 deficit for 1986-87 was caused by the inexperience of our two chief administrators, Mr. Santan and Mr. Ross. We have replaced them with Ms. Phari and Mr. Kunz, who have had 8 and 17 years, respectively, of successful experience in operation management.

بالمقارنة لو تمت كتابة هذه الرسالة باستخدام الكلمات ذات المعنى الواسع نرى أن الرسالة يمكن أن تكون بالشكل الآتي:

Abstract wording

It is imperative that the firm practice extreme conservatism in operating expenditures during the coming biennium. The firm's past operating performance has been ineffectual for the reason that a preponderance of administrative assignments have been delegated to personal who were ill equipped to perform in these capacities. Recently instituted administrative changes stressing experience in operating economies have rectified this condition.

أمـــا بالنسبة للمقترح الثالث وهو يتعلق باستخدام المبني للمعلوم أكثر من المبنـــي للمجهـــول، إن في كل أجزاء الكلام الأفعال تعتبر أو تمثل الأقوى بين الكلمـــات، والأفعـــال تكون عند أقصى قوتها عندما تكون ضمن الجمل المبنية للمعلوم. مع ذلك فإن هذا الاقتراح لا يعني بأننا يجب أن لا نستخدم جمل المبني

للمجهـول لأن هنالك حالات يكون للمبني للمجهول دور في جعل الكتابة جيدة، خصوصاً عندما تكون هنالك رغبة في إعطاء تأكيد لكلمات بدلاً من الأفعال.

أفعال المبني للمعلوم هي تلك الأفعال التي يكون موضوعها هو الذي يقوم بالحدث، أما أشكال المبني للمجهول يكون فيها الموضوع هو الذي يستلم الحدث.

المثال الآتي يبين المقارنة بين الاثنين:

Active: The auditor inspected the books.
Passive: The books were inspected by the auditor.

أمثلة أخرى:

Passive	Active
1- The results were reported in our July 9 letter.	1- We reported the results in our July 9 letter.
2- This policy has been supported by our union.	2- Our union has supported this policy.
3- The policy was enforced by the committee.	3- The committee enforced the policy.
4- The office will be inspected by Mr. Hall.	4- Mr. Hall will inspect the office.

مـــن هنا يمكن القول بأن استخدام المبني للمجهول له أولويات وقد يكون أفضل من المبني للمعلوم في تلك المواقف فعلى سبيل المثال:

أن المبنـــي للمجهول يكون مفضل عندما يكون القائم بالأداء غير معروف كما هو في المثال الآتي:

- During the past year, the equipment has been sabotaged seven times.

أيضـــاً يعتبر المبني للمجهول مفضل في المواقف التي يفضل الكاتب عدم ذكر اسم القائم بالأداء كما هو في المثال الآتي:

1- The interviews were conducted on weekdays between noon and 6 pm.
2- Two complaints have been made about you.

التأكيد على الجمل القصيرة:

إن اختـــيار الكلمات الصحيحة يعتبر أو يمثل الخطوة الأساسية الأولى في الكـــتابة. بعد ذلك يتم ترتيب هذه الكلمات في جمل والتي بدورها تشكل المعنى الواضح في ذهن القارئ. وهذه المهمة هي واحدة ضمن عملية التكييف لملائمة الرسالة إلى المرشح الذهني لقارئ أو قراء محددين.

وهـــذا يعني قيام الكاتب أولاً بتصور القارئ ومن جهة أخرى يقوم بهيكلة الكلمـــات علـــى شكل جمل والتي سوف تنتج معاني مقصودة في أذهان أو ذهن القـــارئ. فـــي عملية هيكلة الكلمات فإنك هنا تقاد بواسطة حكمك المفضل في صـــياغة الجملـــة. إذن الجملة هي تمثل الشكل الذي اختاره الإنسان للتعبير عن أفكاره. إذن يمكن القول بأن الجمل الواضحة هي نتاج الوضوح في التفكير. أما الجمل الغامضة فهي تمثل غموض في التفكير.

إن الجمل الطويلة تعكس صعوبة الجملة، فكلما كانت الجملة طويلة أصبح مـــن الصعب فهمها. من الواضح أن هنالك حدود للقدرات العقلية أو الذهنية أي هـــنالك حدود لتقبل المعلومات المعقدة. فبعض الأشخاص يكون لديهم قدرة في تقبل المعلومات المعقدة أكثر من غيرهم. ولكن كل فرد له حدود عليا.

إن درجـــة التعقيد في الاتصالات باستخدام الكلمات يتحدد بشكل عام من خلال عدد العلاقات وحجم المعلومات التي تعبر عنها الجملة. عندما تكون هنالك جملـــة من العلاقات وحجم كبير من المعلومات تم عرضه في جملة طويلة فإن قدراتـــنا الذهنـــية يجب أن تعمل بجهد كبير كي نستطيع فهم الرسالة. على هذا الأساس فإن الجمل القصيرة والتي تتراوح كلماتها ما بين 16 إلى 18 كلمة هي المفضـــلة للقـــراء ذوي القـــدرات المتوسطة، أما بالنسبة للقراء ذوي القدرات المـــتقدمة فإن عدد الكلمات سيكون أكبر. أما للقارئ من ذوي القدرات الواطئة فسيكون عدد الكلمات أقل.

إن هذا لا يعني تجنب الجمل الطويلة باستمرار أي التي تتضمن 30 كلمة أو أكثـــر، عادةً يلجأ الكاتب إلى استخدام جمل قصيرة للتأكيد على حقائق مهمة وبمهـــارة يمكنه أن يبني جمل طويلة تحوي على معلومات ذات أهمية قليلة، إن الكتابة ببساطة وبجمل قصيرة تتطلب نوعين من التقنيات: **الأول:** هو في مجال حصـــر محتويات الجملة (Limiting sentence content). والمقصود هنا القابلية الذهنـــية فـــي اختـــيار وحـــدات الأفكار والعمل من خلالها على صياغة جمل منفصـــلة. وبـــنفس الوقت في بعض الحالات يضطر الكاتب إلى القيام بتجميع الأفكـــار وجعلها في جملة واحدة ويتم اللجوء إلى ذلك عندما تكون هنالك حاجة أو ضرورة وعلى سبيل المثال عندما تكون الأفكار مرتبطة الواحدة بالأخرى.

أمثلة حول الجمل القصيرة والجمل الطويلة:

Long and hard to understand	Short and clear
1- This memorandum is being distributed with the first-semester class cards, which are for serve as a final check on the correctness of the registration of students and are to be used later as the mid-semester grade cards, which are to be submitted prior to November 16.	- This memorandum is being distributed with the first-semester class cards. These cards will serve now as a final check on student registration. Later they will be used for mid-semester grades, which are due before November 16.
2- Regardless of their seniority or union affiliation, all employs who hope to be promoted are expected to continue their education either by enrolling in the special courses to be offered by the company, which are scheduled to be given after working hours beginning next Wednesday, or by taking approved correspondence courses selected from a list that may be seen in the training office.	- Regardless of their seniorit or union affiliation, all employs who hope to be promoted are expected to continue their education in either of two ways: 1- they may enroll in special courses to be given by the company/. 2- they may take approved correspondence courses selected from the list that may be seen in the training office.

من دون أي شك أن الجمل الطويلة في الأمثلة السابقة تتميز بالصعوبة في الفهـم في حين في الجمل القصيرة نجدها تتصف بالسهولة. إن الاختلاف مبدأياً هـو فـي طول الجملة. بشكل واضح أن الجمل القصيرة تكون أكثر ملائمة في الفهـم وهـذه الجمـل تعطي اهتمام كبير للمحتوى كذلك في تنظيم الموضوع المقصود.

التقنية الثانية: استخدام الكلمات بشكل اقتصادي Economizing on words:

إن أي شيء تكتبه يمكن التعبير عنه بعدة طرق، حيث البعض منها أقصر مـن الأخرى. بشكل عام، التعابير القصيرة تختصر وقت القارئ، ثم أنها أكثر وضـوحاً، وتعمـل على جعل القراءة أكثر استمتاعاً. لذا يجب أن نفضلها عن غيرها عند الكتابة.

إن عملـية تعلم استخدام الكلمات بشكل اقتصادي يتطلب من الكاتب القيام بعملية تقييم لعدد من الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن الفكرة. ولتحقيق ذلك لا بد من تجنب الآتي:

1- تجنب الإسهاب في الكلمات التي لا تضيف أي معنى، مثلاً:

- He ordered desks that are of the executive type

حيث يمكن أن تصاغ هذه الجملة بالآتي:

- He ordered executive-type desks.

2- تجنب طريقة اللف والدوران في عرض شيء معين، مثلاً:

- The department budget can be observed to be decreasing each year.

حيث يمكن أن تصاغ بالشكل الآتي:

- The department budget decreases each year.

3- التكـرار الغيـر ضـروري: يفضل التكرار هنا فقط للتأكيد والتأثير ومحاولـة العمـل على تجنب التكرار الغير ضروري في الكلمات أو الأفكار، مثلاً:

- The assignment of training the ineffective worker is an assignment we must carryout.

حيث يمكن أن تصاغ بالشكل الآتي:

- Training the ineffective worker is an assignment we must carry out.

وحدة الجملة Sentence unity:

والمقصود هنا هو أن تكون كل أجزاء الجملة تتعلق أو ترتبط بفكرة واحدة أي أنها كلها تسعى لإظهار فكرة واحدة واضحة. أما ما يعيق تحقيق وحدة الجملة فيظهر في حالة:

1- وجود أفكار غير مترابطة أي لا تعود الواحدة للأخرى، أي قيام الكاتب بعرض أكثر من فكرة واحدة ضمن جملة واحدة. إن وجود أكثر من فكرة واحدة في جملة واحدة ليس بالخطأ إذا كان هنالك سبب لوجودها سوياً.

مثال:

- Mr. Ali is our sales manager, and he has a degree in law.
- Mr. Ahmed is our sales manager. He has a law degree.
- Mr. Ahmed, our sales manager, has a law degree.

2- وجود تفاصيل واسعة يمثل أحد المؤثرات في وحدة الجملة. إذا كانت التفاصيل مهمة فيجب وضعها في جملة منفصلة، وهذا يعني استخدام الجمل القصيرة. حيث أن التفاصيل الواسعة في الجملة الواحدة تقود إلى إخفاء الفكرة المركزية.

3- عملية البناء الضعيف لجملة يساهم في تدمير وحدة الجملة. والبناء الضعيف هو في الواقع نتيجة للتفكير الضعيف أو الضيق.

مثلاً:

- First we cut prices, and then quality was reduced.

التوحيد في الجملة يمكن أن يتم من خلال جعل الجملة كالآتي:

- First we cut prices, and then we reduced quality.

مثال آخر:

- Because our sales people are inexperienced caused us to miss our quota.

ويمكن تعديلها لتصبح بشكل أفضل:

- The inexperience of our sales people caused us to miss our quota.

نوعية الرسائل الفعالة:

يشكل الوقت المصروف على الكتابة بالنسبة للمستويات الإدارية العليا في المنظمة نسبة كبيرة من وقت المديرين وعلى الغالب فإن الكتابات تأخذ شكل الرسائل. وحتى تكون الرسالة فعالة، لا بد من أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

والمقصود بالأهداف هنا هو ما يريد الكاتب تحقيقه من خلال كتابة الرسالة. وسوف نلاحظ أيضاً بأن أهداف الرسالة هي التي تحدد التقنيات التي يفترض اعتمادها في الكتابة، والأهداف هي:

1- الهدف المبدئي أو الأولي The primary goal:

إن الهدف الأولي بين أهداف الرسالة يمثل الغرض الحالي للاتصال. وهذا الهدف هو الذي يدفع الفرد للكتابة. فعلى سبيل المثال ربما نلجأ إلى الكتابة للحصول على معلومات محددة، أو ربما يكون الهدف هو في تحصيل النقود، أو ربما لإيصال معلومات روتينية إلى القارئ. في كل حالة من الحالات نجد أن هنالك حاجة محددة للاتصال. وهذه الحاجة تصبح أو تمثل الهدف الأولي للرسالة. إذن الهدف الأولي هو الهدف الواضح ولا يمكن إنكار وجوده، ولكن هذا لا يعني بأنه الهدف الوحيد. فهنالك على الأقل هدف آخر في رسالة الأعمال.

2- هدف العلاقات العامة The public relations goal:

في الواقع إن نجاح أية منظمة أعمال يتقرر عادةً بمدى ارتباط الجمهور بها أي بالمنظمة. وهذا يعني بأن على منظمة الأعمال أن تضع أمامها هدف العلاقات العامة. ففي تجارة المفرد على سبيل المثال نجد أن الزبائن يميلون نحو تكرار عملية الشراء من نفس الشركة أو السوق نتيجة لتأثير هذه الشركة أي نتيجة للرأي الذي يبنيه الزبون اتجاه السوق. وهذا ما نجده على صعيد كافة منظمات الأعمال حيث كلما زاد حب الزبائن للمنظمة كلما أدى ذلك إلى نجاح تلك المنظمة. إن كل الانطباعات التي توجد لدى جمهور الشركة هي التي تحدد أو تقرر العلاقات العامة للشركة. فكلما كانت العلاقات العامة بين الشركة والجمهور مفضلة، فإن الجمهور سوف يتجه نحو المنظمة في مجال عمل أو أعمال مع تلك الشركة. إن الاستنتاج الواضح هنا بأن علاقات المنظمة العامة تعتبر مهمة جداً ولها تأثير مباشر في نجاحها وأرباحها. عليه فإن المنظمة يفترض بها أن تعمل على تحسين تصوراتها في أذهان جمهورها. وهذه الجهود يجب أن تغطي كل المجالات التي يمكن من خلالها خلق انطباعات جيدة عن الشركة لدى الجمهور. وأحد مجالات العلاقات العامة التي يفترض بالشركة أن تسعى بالعمل على تحسينها هي المراسلات. عليه فإن أي رسالة أعمال يفترض أن تتضمن هدف قانوني يتمثل في تعزيز أو تقوية علاقات الشركة العامة. ولتحقيق هدف العلاقات العامة في الرسالة لا بد من توجيه الأسئلة الآتية:

- كيف نريد أن يتعامل معنا الغير؟
- ما هي الكلمات التي يمكن أن تؤثر بنا؟
- أي شيء في الشركة نحبه أكثر؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة سيوفر لنا التقنية التي يفترض بنا استخدامها لتحقـيق أعلى حاصل في مجال العلاقات العامة من خلال الرسائل وهذه التقنية تتمثل بالنماذج التالية:

أ- نموذج المحادثة (النموذج المتداول) Conversational style:

في ظل هذا النموذج يتم استخدام الكلمات التي هي مفردات الكلام اليومي مـــع الغير، مع لهجة أو نبرة تحقق محادثة تميل نحو أسلوب الصداقة. إن مثل هـــذه الكـــتابة ستحقق أو ستنتج التأثير في الجمهور. فهنا يعني القيام باستخدام الكلمات التي تقود إلى المحادثة الجيدة.

ب- نموذج الكتابة من وجهة نظر الكاتب The you – view point:

يفتـــرض تجـــنب مـــثل هذا النموذج. البشر عادةً هم مخلوقات مركزية النزعة. أي لديهم الرغبة الطبيعية اتجاه الاعتزاز بالنفس. الأفراد عادةً يهيكلون أفكارهم (الاتجاهات، الأفكار والمعتقدات) لتتماشى مع اهتماماتهم.

فعـــادةً نطالـــب الغير بأن يهتموا بنا ونطالب بالشيء الجيد أن يحدث لنا. ونحب أن نتكلم عن أنفسنا ونريد من الآخرين أن يذكرونا بالشيء الجيد. بشكل عام إننا نحب أنفسنا بدلاً من أن نحب أي شخص آخر. إذن بسبب هذه الظاهرة أو الحالـــة فإنـــنا نسعى إلى رؤية الموقف من وجهة نظرنا فقط، إذن ففي كتابة الرسائل اتجاه مواقف معينة، نجد أن هذا التوجه سيظهر بشكل واضح ويقود بنا إلـــى التأكيد على أنفسنا واهتماماتنا بدلاً من اهتمامات القارئ. من الواضح أن مـــثل هذا المدخل سوف لا يترك استجابة إيجابية في قراءها، عليه فإن الكاتب يســـتطيع تحقـــيق تأثيـــر إيجابي من خلال الكتابة من وجهة نظر القارئ. وهذا سيقود إلى:

جـ- الاعتماد على اللغة ذات التأثير الإيجابي Positive words:

مهما حققت الرسالة أهدافها فإن ذلك يعتمد لحد بعيد أو لدرجة كبيرة على الكلمـات التـي تم استخدامها في كتابة الرسالة. كما نعلم بأن هنالك العديد من الطـرق في التعبير عن أي شيء، وكل طريقة توصل المعنى بشكل يختلف عن الأخـرى، والكثيـر من الاختلاف يرجع إلى معاني الكلمات. عليه فإن الكلمات التـي تحدث معاني إيجابية في ذهن القارئ عادةً تكون هي الأفضل في تحقيق أهـداف الرسـالة. إذن الكلمات التي تحدث تأثير إيجابي ستخلق أو تحدث الجو الملائـم أو المناسـب الـذي تسعى له في أغلب الرسائل. إن ما يقابل استخدام الكلمـات ذات التأثيـر الإيجابي (Positive words) هنالك الكلمات ذات التأثير السلبي (negative words) والتي تتضمن معاني سلبية قوية والتي يفترض تجنبها فـي الكـتابة لأنهـا تعكـس أو تقترح أحداث غير سعيدة أو غير مفرحة مثل (Damage ،Error ،Failure ،Loss ،Problem ،Mistake) أو كلمـات الـرفض مـثل (stop ،as no ،Refuse ،do not). إذن فـإن مثل هذه الكلمات سيكون لها تأثيـر سـلبي. وهـنا مثال حول النوعين من الكلمات ووضعها في جمل تكون رسالة:

Negative one:

We regret to inform you that we can not permit you to use our clubhouse for your meting, as the ladies Book club ask for it first. We can, however, let you use our conference room, but it seats only 60.

لو راجعنا المعاني الضمنية للكلمات فإنها بشكل واضح تمثل كلمات ذات تأثير سلبي مثل (we regreat) أو (can not permit).

مـن جهـة ثانـية يمكـن للكاتب أن يغطي نفس الموقف ولكن باستخدام الكلمات ذات التأثير الإيجابي وبالشكل الآتي:

Because the ladies Book club has reserved the clubhouse for Saturday, the best we can do is offer you our conference room, which seats 60.

Negative	Positive
1- You faild to give us the fabric specifications of the chair you ordered.	1- Will you please check your choice of fabric on the enclosed card.
2- We can not deliver until Friday.	2- WE can deliver the good on Friday.
3- You were wrong in your conclusion, for paragraph 3 of our agreement clearly states.	3- You will agree after reading paragraph 3 on of our agreement.
4- We regret to inform you that we must deny your request for credit.	4- For the time being we can serve you only on a cash basis.

د- تجنب حالة الغضب عند الكتابة Avoiding Anger:

الغضب يساعد في تحقيق هدف الرسالة عندما يكون الهدف هو جعل القارئ يغضب. إن تأثير كلمات الغضب واضح فإن كلمات الغضب تقود إلى تدمير السمعة أو الشهرة أو حتى الرضا لأنها تجعل القارئ يغضب. وعندما يغضب الاثنان الكاتب والقارئ فغالباً ما نجد اتفاق على ما تحويه الرسالة.

مثال:

- If you had read section 5 of our policy, you would know that you are not covered on accidents that occur on water.

يمكن إعادة كتابة الجملة بطريقة إيجابية توحي للقارئ أن هنالك سوء فهم وعلى النحو الآتي:

- As a review of section 5 of our policy indicates, you are covered on accidents that occur on the grounds of your residence only.

هـ- إظهار نوع من الإخلاص في الكتابة Showing Sincerity:

إذا أردت أن تكـــون رسائلك مؤثرة أو فعّالة، فالمقابل يجب أن يصدقك. علـيه يجب أن تقنع قارئك بأنك تعني ما تقوله وبعبارة أخرى أن رسائلك يجب أن تتضـــمن في جانب كبير منها الإخلاص. إن أفضل طريقة لتحقيق الإخلاص فــي رسائلك هو في وثوقك بالأسلوب أو التقنية التي تستخدمها في الكتابة. فإذا كــنت حقــاً ترغب بأن تكون مقبول من قبل القارئ، وإذا كنت حقاً تشعر بأنك تســعى إلى خلق علاقات ملائمة، فإنك في النهاية ستقوم بتطبيق هذه الأساليب بشكل لا إرادي وسيظهر إخلاصك بشكل واضح في الكتابة ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- عدم التمادي في السمعة أو الشهرة Overdoing goodwill:

لكــي تكــتب بــإخلاص، يجب أن تتجنب التمادي في إظهار السمعة أو الشهرة حيث أن التمادي باستخدامها يضعف الإخلاص.

مثال:

- I was delighted today to see your name listed among Morgan's new charge customers.
- We are extremely pleased to be able to help you and want you to know that your satisfaction means more than anything to us.

- تجنب المبالغة Avoiding exaggeration:

إن مــن متطلــبات الإخـــلاص هو ضرورة قيام الكاتب بملاحظة مسألة المــبالغة في التعابير. إن أغلب حالات المبالغة يمكن ملاحظتها حيث أنها تظهر نبرة غير مخلصة، فالمبالغات بالطبع هي لا تمت بصلة للحقائق.

مثال:

- Already thousands of new customers are beating paths to doors of Martian dealers.

- Every where people meet, they are talking about the amazing whiteness supreme gives their clothes.

أساليب التأكيد على النقاط المهمة في الكتابة:

Techniques of Emphasis

الرســـالة التـــي يــتم كتابتها عادةً تتضمن أو تحتوي على عدد من النقاط للمعلومات، وكل هذه النقاط ربما تكون ذات أهمية للرسالة. مع ذلك فليس الكل سيكون لها نفس الدور المهم في تحقيق أهداف الرسالة. بعض النقاط مثل عبارة الهدف الأولي للرسالة هي أكثر أهمية من الأخرى مثل المعلومات المساعدة.

كذلك بالنسبة لتأثير السمعة أو الشهرة فإن الأفضلية في المعلومات تتطلب تأكـــيد أكبـــر مما هو عليه بالنسبة للمفاهيم السلبية التي تتضمنها الرسالة. وكما علمـــنا فـــي مجـــال مـــراحل الاتصال بأن الدماغ مهيأ بشكل مستمر لاستلام المعلومات ولكنه عادةً يسجل البيانات التي تتضمن أكثر تأكيداً من غيرها. ونفس الشيء يحدث هنا فإن الدماغ يستلم المعلومات التي هي في الرسالة، وهذا يعني بأن الدماغ سيعطي درجات مختلفة من التأكيد على النقاط التي تحويها الرسالة. علـــيه وبسبب هذه الأهمية يجب علينا استخدام أساليب محددة والتي من خلالها يتم إعطاء الأهمية النسبية للنقاط في الرسالة وهذه الأساليب هي:

1- التأكيد بواسطة المركز Emphasis by position:

إن الـــبداية والنهاية في وحدة الاتصالات المكتوبة تحمل عادةً تأكيد أكبر مقارنـــة بالجـــزء المركزي للرسالة. وهذه حقيقة فإن الوحدة تقصد بها الرسالة بشـــكلها الكامـــل أو مقطع أو جملة ضمن مقطع وهذا يعني بأن الجملة الأولى والأخيرة من المقطع تحمل تأكيداً أكبر مما هو عليه في الجزء الوسطي منها.

2- التأكيد من خلال استخدام المسافات (المساحات) Emphasis by space:

إن حجـم المساحة التي نخصصها لشيء معين يحدد أو يقرر حجم التأكيد الذي نعطيه لهذه النقطة. فكلما كان حجم ما نقوله واسع كلما أكد ذلك على مقدار التأكيد على ذلك والعكس صحيح. فإذا تضمنت رسالتك مقطع حول نقطة واحدة وجملـة واحدة حول نقطة أخرى فهذا سيعني بأن النقطة الأولى تستلم تأكيد أو اهتمام أكبر.

3- التأكيد من خلال هيكل الجملة Emphasis by sentence structure:

لقـد ذكرنا سابقاً بأن الجمل القصيرة والبسيطة تدعوا للانتباه لمحتوياتها. عليه التركيب المحتمل للمعلومات في الجمل التي سيتم استخدامها سيكون بالشكل الآتـي: يجـب وضع المعلومات الأكثر أهمية في جمل قصيرة وبسيطة كي لا تحدث منافسة بين الجمل الأخرى مع المعلومات التي تجلب انتباه القارئ. عليه فإن التوليفة في هيكلة الجمل ستكون في وضع المعلومات الأكثر أهمية في جمل مستقلة والمعلومات الأقل أهمية في جمل طويلة.

4- التأكيد باستخدام الوسائل الميكانيكية Emphasis by mechanical means:

ربمـا يكـون من الواضح بأن أكثر الأساليب مهمة في مجال التأكيد هي الأسـاليب التي تستخدم الوسائل الميكانيكية في التوضيح بالنسبة للأشياء. ومن أكثر الوسائل شيوعاً هي وضع خط تحت الكلمة أو الجملة، أو علامة الاستفهام أو الحـرف الطباعـي المائـل، أو اسـتعمال الحـروف الكبيـرة، أو الأسهم والمخططـات البيانـية. كـذلك استخدام الألوان. إن هذه الأساليب نادراً ما يتم استخدامها في الرسائل مع استثناء ممكن في رسائل البيع.

الكتابة لغرض المراسلات العالمية:

Writing for International Correspondence

كمـــا تعلم فإن أكثر رسائل الأعمال تكون ضمن إطار عالمي وأن التوجه في الأعمال عالمياً بدأ يحصل على أهمية كبيرة. عليه فإن السؤال الذي يثار هنا هـــو إلى أي مدى تعتبر الأساليب التي تم التعرف عليها سابقاً في مجال الكتابة ملائمـــة للقارئ في الخارج؟ للإجابة على هذا السؤال هنالك مشكلتان أساسيتان تواجه الكاتب في هذا المجال وهما:

1- الاختلافات الثقافية Cultural differences:

الـــثقافة يمكن تعريفها بعدة طرق ولكن المعنى الأكثر ملائمة لها في هذا الجانـــب أي جانب الاتصالات تعني أنها "الطريقة أو طريقة حياة مجموعة من الأفـــراد". إذن هي عبارة عن نماذج لتعلم السلوك الذي يتم توارثه من جيل إلى جـــيل آخـــر مـــن خلال وسائل اللغة والتقليد. وبعبارة أخرى أن الأفراد الذين يعيشون في أجزاء مختلفة من العالم قد طوروا طرق مختلفة للنظر إلى العلاقات الإنســـانية. أي طوروا قيم مختلفة وطرق مختلفة في علاقات الواحد مع الآخر. فهنالك مجموعات قد تقبل بتصرفات أو سلوكيات معينة وربما مجموعات أخرى قـــد تقـــبل بتصـــرفات أو سلوكيات معينة وربما مجموعات أخرى قد تجد هذه الســـلوكيات خاطـــئة. فعلـــى سبيل المثال نجد أن مواطنو شمال أمريكا عندما يتكلمون إلى بعضهم البعض نجدهم يقفون بعيداً على عكس مواطنو دول الشرق الأوسط فإنهم يقفون بشكل متقارب عندما يتحدثون فيما بينهم، كذلك نجد مواطنو أمـــريكا اللاتينية عندما يمارسون عملية الاتصال يستخدمون أيديهم بشكل واسع علـــى عكـــس مواطـــنو أمريكا الشمالية. بعض الثقافات وعلى سبيل المثال في أمـــريكا الشـــمالية تعتبر الرشوة جريمة. إن هذه الأمثلة تمثل أو توضح حالات قلـــيلة من الاختلافات الموجودة بين الثقافات. إن هدفنا هنا هو لتأكيد نقطة مهمة وهـــي أن الثقافات تختلف وكذلك فإنها تختلف في عديد من الطرق بعضها دقيق

مما يصعب تمييزه. عليه نجد أن بسبب الاختلافات الثقافية فإن الأساليب المستخدمة في تحقيق الفاعلية في المراسلات ربما لا تكون ناجحة مع القراء على المستوى العالمي. فإن الاختلافات الثقافية لا تظهر فقط بين الأفراد الذين يختلفون في اللغة مثل اليابان والألمان والأمريكان ولكن حتى بين الأقطار التي تستخدم نفس اللغة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة. فإن الاتصالات بينهما تنتابها مشاكل. إن مشكلة اختلاف الثقافات يمكن التغلب عليها في مجال الاتصالات وذلك من خلال القيام بدراسة أو التعرف على ثقافات الأفراد الذين تتم معهم عملية الاتصال وبالطبع أن هذه العملية هي ليست بالمهمة البسيطة ولكنها أكثر الطرق فاعلية في التغلب على المشاكل الناتجة عن اختلاف الثقافات.

2- اللغة Language:

إن مشاكل اللغة في الاتصالات العالمية واضحة جداً. فهنالك أكثر من (3000) لغة يمكن التكلم بها على الكرة الأرضية وهنالك بحدود (100) من هذه اللغات تعتبر أو تمثل لغات رسمية. فعلى سبيل المثال نرى بأن اللغة الإنكليزية هي اللغة الأساسية المستخدمة في الأعمال الدولية. هذا لا يعني بأن اللغات الأخرى لا تستخدم ففي حالة وجود لغة مشتركة بين المدراء التنفيذيون فإنهم يلجئون لاستخدامها في المراسلات فمثلاً المدراء العرب يستخدمون اللغة العربية في مراسلاتهم والمدراء الذين يتكلمون الإسبانية يستخدمونها في مراسلاتهم. ولكن في حالة عدم وجود لغة مشتركة فإنهم يلجأون إلى اعتماد اللغة الإنكليزية في مراسلاتهم. مع ذلك فإن الكثير من الأفراد يواجهون مشاكل في اللغة الإنكليزية.

وأخيراً يمكن القول بأن التغلب على هذه المشاكل في مجال الاتصالات العالمية يتم من خلال المقترحات الآتية:

1- الاهــتمام بالاختلافات الثقافية من خلال التعرف على ثقافات الأفراد الذين تمارس عملية الاتصال بهم.

2- ما يتعلق باللغة كي تتغلب على هذه المشكلة ولدرجة معينة لا بد من القيام باعتماد الأسلوب البسيط والواضح في الكتابة.

مقومات الرسائل الناجحة:

إن المــدخل للتخطــيط لكتابة أي رسالة ناجحة، يفترض بالكاتب الإلمام الجــيد بعملية الاتصال. أي القيام بتحليل مراحل عملية الاتصال ضمن الموقف الــواحد والنظــر إلى مدى تأثير الرسالة على القارئ. فعلى أساس هذا التحليل يفتــرض بالكاتــب بناء رسالة تؤدي إلى تحقيق هدفها ضمن الحالة أو الموقف الواحد وهذا يتم من خلال ما يأتي:

1- تحديد الهدف الأساسي للرسالة: وهذا يعني بأن الجهد الذهني للكاتب سينصــب علــى توضــيح الهدف الأساسي أي السبب الرئيسي لكتابة الرسالة. وهــنالك أيضاً هدف ثانوي وهو هدف العلاقات العامة الذي تتضمنه كل رسائل الأعمال.

2- اختــيار الخطــة المباشرة أو الغير مباشرة في الكتابة: وتهدف هذه الخطــوة إلــى التعــرف على المرشح الذهني للقارئ لكي تحدد نوع الاستجابة بالنســبة للرسالة. فإذا كانت نتيجة التحليل تكشف عن أن الرسالة سيتم استلامها بشــكل جــيد فليس هنالك أي معوقات أساسية في نجاح عملية الاتصال. بعدها يمكن الانتقال مباشرةً إلى الأهداف من دون اللجوء إلى الإطالة في التوضيح أو المقدمات. هذه الخطة في التقديم يمكن أن تطلق عليها بالخطة المباشرة (Direct plan) وهــذه تمــثل الاختــيار المفضل في أغلب رسائل الأعمال. من الناحية المعاكســة إذا كــان التحليل يظهر بأن القارئ لا يستجيب لاستلام الهدف بشكل عادي. هنا سيواجه الكاتب معوقات يجب التغلب عليها قبل أن تكون الاتصالات

ناجحة. وهذا يعني أن يقوم الكاتب بتهيئة القارئ كي يقوم الأخير باستلام الرسالة بالشكل المطلوب. ربما في هذه الحالة يجب على الكاتب محاولة التغلب على مقاومة القارئ لهدف الرسالة وذلك باعتماد عملية الإقناع. أو ربما من خلال التوضيح كي تسهل عملية استلام الرسالة، إن هذا المدخل في الكتابة يطلق عليه بالخطة الغير مباشرة (Indirect plan).

من الواضح أن بعض الرسائل المتعلقة بالمواقف نجدها لا تقع ضمن الأخبار الجيدة ولا ضمن الأخبار غير الجيدة وإنما تقع بين بين. فهذا النوع من الرسائل قد يختلف حتى في تأثيره على القراء بشكل انفرادي. ففي مثل هذا النوع من الرسائل يتطلب من الكاتب استخدام ما يعتقده أفضل حكم سواء باتجاه تبني المدخل المباشر أو الغير مباشر والذي يعتقده الكاتب هو الأنسب أو الأكثر ملائمة مع حالة الفرد ويطلق على هذا المدخل بالاختيار الوسط (Choice of the middle ground).

أمثلة:

1- مثال حول الرسائل التي تحمل الأخبار الجيدة باستخدام الخطة المباشرة والخطة الغير مباشرة.

Dear professor Ahmed

We have received your May 2 inquiry in which you ask for our January – March production records for use in your study, we are pleased to report that we are very much impressed with the work you are doing. We want to help, so we are sending you all of the record sheets you asked for.

We regreat to say, however, that we can not permit you to use our name in your printed results or to identity the statistics as ours any way. Our industry is a very competitive one, and we work hard to keep our production secret. We must insist that you comply with this restriction, we are happy to assist you in this instance and regret again that we must ask you to guard our identity.

Sincerely yours

هذه الرسالة كما لاحظنا بأنها وضحت بشكل أكثر توضيحاً للحالة. كذلك نلاحظ بأن الطريقة التي اعتمدتها للوصول إلى الأخبار الجيدة كانت مؤلمة، حيث نلاحظ بأن هنالك فقرة كاملة عبارة عن مقدمة سبقت الإجابة المفضلة للقارئ. إذن النتيجة هي وجود وقت مصروف في الكتابة ليس له ضرورة.

نقارن الآن استخدام الأسلوب المباشر في عرض الحالة السابقة:

Dear professor Ahmed

Enclosed with our compliment is a copy of the production records you asked for in your May 2 letter. We are confident you will find it useful in your project. As you will understand, much of the information concerns company secrets that our competitors should not know so we must request that our identity be kept anonymous in any published use of the data.

The work you are doing will be valuable to all of us in the industry. We wish you the best of luck in your work and look forward to reading your results.

إن هذا الأسلوب يعتبر جيد من حيث التخطيط له، حيث أنه استخدم لغة إيجابية. ثم دخل بشكل مباشر إلى النقطة المراد توضيحها. عليه فإنه لم يطيل في الكلمات وبالتالي فإنه سيحقق تأثير جيد في السمعة.

المثال الثاني: (مقارنة بين الخطة المباشرة والغير مباشرة في حالة كتابة الرسائل التي تحمل أخبار غير جيدة).

الأسلوب المباشر:

Dear Ms. Layla:

We regret to inform you that we can not grant your request for a donation to the Association's scholarship funds.

There are so many requests for contributions made of us each year that we have found it necessary to budget a definite amount each year for this purpose. Our budgeted funds for this year are exhausted, so we simply cannot consider additional requests. However, we shall be able to consider your request next year.

We deeply regret our inability to help you and trust that you understand our position.

Sicerely yours

إن جزء من التأثير الغير مرغوب به والذي أنتجته هذه الرسالة هو الاستخدام الواسع للكلمات ذات التأثير السلبي. ولكن جملة الافتتاح المباشر المتعلقة بالرفض بالتأكيد سوف لا تضع القارئ في الإطار الصحيح لسماع تعليقات أو توضيحات الكاتب. وعادةً ما تولد الأخبار الغير جيدة ردود فعل سلبية أقلها عدم رغبة القارئ بقراءة ما تبقى من الرسالة.

ولتجنب النتائج السلبية للرسالة السابقة يمكن اعتماد الأسلوب الغير مباشر والذي يعتبر الأفضل في مثل هذه المواقف وكما يلي:

Dear Ms. Layla:

Your efforts to build the scholarship fund for the Association's needy children are most commendable. We wish you good success in your efforts for this worthy cause. We here at A aron's are always willing to assist worthy causes whenever we can. This is why each January we budget for the year the maximum amount we feel we are able to contribute to worthy causes. Then we distribute this among the various deserving groups as far as it will go.

Because our budgeted contributions for this year have already been made, the best we can do is place your organization on our list for consideration next year. We wish you the best of luck in your efforts to help educate the deserving children of the Association members.

Sincerely yours

إن ما تميزت به هذه الرسالة هو اعتمادها على الكلمات ذات التأثير الإيجابي. حيث أنها عبرت عن الرفض من دون استخدام ذلك مباشرة. وعليه فإن نقطة القوة في هذه الرسالة هو استخدامها أو اعتمادها المدخل الغير مباشر في توصيل الرسالة أو الفكرة للقارئ.

هيكل الرسالة The structure of the letter:

بعد أن يتم تحديد الخطة العامة للرسالة يتم بناء هيكل محدد للرسالة. هذه الخطوة تعتبر أو تمثل جهد إبداعي. فهي محاولة لبناء الرسالة في ذهن الكاتب. القيام بتحليل الحقائق المشاركة أو التي لها علاقة بالحالة، ثم القيام بالكشف عن الاحتمالات الاستراتيجية، مع الأخذ بالاعتبار قارئ الرسالة وكيف يكون رد فعل المرشح الذهني لهذه البدائل. وفي النهاية يفترض الوصول إلى خطة محددة أي استراتيجية تقوم بحل المَشكلة. بعد أن يتم وضع أو بناء الخطة لكتابة الرسالة، الخطوة النهائية هي في اختيار الكلمات التي سوف تؤدي إلى إنجاز الرسالة. في هذه المرحلة على الكاتب أن يقوم باستخدام مبادئ الكتابة والتي من خلالها يتم تحقيق الهدف الذي دفع باتجاه البدء بجهود الكتابة.

المواقف أو الحالات التي تتطلب من الكاتب الدخول في الموضوع بشكل مباشر:

من الممكن كتابة أغلب رسائل الأعمال بالأسلوب المباشر. إن الأسلوب المباشر يعتبر من الأساليب الجيدة وذلك لكونه يساهم في اختصار الوقت لكلا طرفي الاتصال الكاتب والقارئ. فسوف يوفر الوقت للكاتب لأنه يمثل أسلوب سهل في الكتابة من حيث ترتيبات الرسالة. كذلك سيوفر الوقت للقارئ لأنه يقدم الموضوع بشكل أسرع. بشكل عام هذا الاتجاه له مميزاته وبالإمكان استخدامه متى ما سمحت أهداف الرسالة بذلك. وكما بينا سابقاً بأن الاتجاه المباشر في كتابة الرسالة يوصى به عندما تكون أو يكون هدف الرسالة هو إيصال الأخبار الجيدة. إن مثل هذه الأخبار لا تواجه أي مقاومة من قبل المرشح الذهني للقارئ، وهذا يعني بأن ليس هنالك حاجة للتأخير أي للمقدمات وإنما يمكن إيصال الخبر بشكل مباشر وسريع. وهذا الاتجاه أيضاً يوصى به في الحالات الوسطية أي عندما يكون مضمون الرسالة عادةً لا هو جيد ولا هو غير جيد.

وعـــادةً مـــثل هـــذا النوع من الأخبار يهتم في تبادل المعلومات الروتينية التي تحـــتاجها الأعمـــال. علـــيه فإن مثل هذا النوع من الرسائل يحتاج إلى قليل من التوضيحات أو قد لا تكون هنالك ضرورة لها. فإن الدخول بشكل مباشر وبسيط نحو الموضوع المراد تقديمه سيكون أكثر كفاءة وفاعلية.

لتغطـــية الأســـلوب المباشر في ترتيب الرسالة ستقوم هنا بمراجعة أغلب الحالات الشائعة والتي غالباً ما تحتاج إلى مثل هذه المعاملة. حيث سيتضمن تلك الأنـــواع مـــن المشاكل التي تعالج بواسطة الرسائل التي تتبنى المدخل المباشر والتـــي يمكـــن مواجهـــتها في مجال الأعمال. ولمعالجة مثل هذه الحالات فإن الخطـــط التـــي تمت الإشارة لها سابقاً ستكون هي الوسائل لمعالجتها مع الأخذ بالاعتـــبار أن هذه الخطط هي بمثابة المرشد في كتابة الرسالة وليس هي شيء ثابـــت أو نمـــاذج ثابتة يجب اتباعها. وكما يجب ذكره بأن كل مشكلة يفترض دراستها وتحليلها بشكل منفرد وحلها بالاعتماد على ما تحويه من حقائق خاصة بها. مع ذلك فهنالك تشابه موجود داخل أنواع المشاكل وبالإمكان الوصول إلى أن مثل هذه الخطط يمكن أن تعمل مع أغلب المشاكل المتشابهة. ومن أمثلة هذه المواقف أو الحالات:

1- الاستفسار المباشر The Direct Inquiry:

إن الرسائل الخاصة بطلب المعلومات هي من بين الأنواع الأكثر شيوعاً فـــي مجال الأعمال، لأن تبادل المعلومات يعتبر مهمة روتينية. إن في مثل هذه المواقـــف أو الحـــالات يعتبر الاتجاه أو الأسلوب المباشر هو الأنسب في كتابة الرسالة مع الأخذ بالاعتبار الاستثناءات عندما يكون الطلب سلبي أو يحتاج إلى توضيحات أو شروط، ففي مثل هذه الحالة يتطلب التعامل من خلال الخطة الغير مباشرة.

بعـــد أن يتم الوصول إلى الاستنتاج العام الذي يؤكد على أن الطلب يمكن معالجــته أو تــناوله بشكل جيد من خلال استخدام المدخل المباشر فإن الأفكار ستتجه نحو تطوير خطة محددة. وهنا يعني بأن الكاتب سيقوم بتنظيم الرسالة في ذهـــنه من البداية وحتى النهاية أي وضع هيكل للرسالة مع الأخذ بنظر الاعتبار تحليل ردة فعل أو ردود فعل القارئ المتوقعة اتجاه الرسالة.

وهذا التحليل عادةً سوف يقود بالكاتب إلى الرجوع إلى ما يلي:

أ- البدء بطرح السؤال أو الأسئلة:

بعد أن يتم اتخاذ القرار بشأن اعتماد أو استخدام المدخل المباشر في كتابة الرســالة، فــإن الكاتــب يبدأ عادةً بالاستفسار الروتيني باستخدام الكلمات التي توصله إلى الهدف الرئيسي. وبعبارة أخرى عندما يكون الهدف هو السؤال عن المعلومات، ففي هذه الحالة سيقوم الكاتب بوضع سؤال يحقق من خلاله الهدف. علــيه فــإن صــيغة السؤال في مثل هذا النوع من الرسائل لمثل هذا النوع من الحالات يعتبر أفضل في عملية الاتصال مقارنة باستخدام شكل الجمل.

فهنا يمكن استخدام عدة أشكال من الأسئلة:

الأول: أن السؤال يمكن أن يغطي جزء أو كل من هدف الرسالة. فإذا كان الهدف يمكن تغطيته بسؤال واحد، فمن الممكن أن يكون هو ذلك السؤال. ولكن إذا كان الهدف لا يمكن تغطيته بسؤال واحد فسيكون أحد الأسئلة هو الذي يعتبر سؤال أساسي من بين باقي الأسئلة.

الثانــي: مــن الممكــن اســتخدام ما يسمى بالطلب العام بالنسبة لطلب المعلــومات أي ليس بشكل محدد. عليه يمكن القول أن كلا النوعين من الأسئلة المحددة أو الأسئلة العامة هي أفضل من اعتماد أسلوب التوضيحات أو المقدمات والذي يمثل الأسلوب أو الاتجاه الغير مباشر في خطة كتابة الرسالة.

ب- التوضيحات الملائمة Convenient explanation:

لضمان سلامة استلام السؤال يجب على الكاتب أن يدرك كم من المعرفة يمتلك القارئ حول سؤال الموضوع أو الموقف لكي تتحقق الإجابة السليمة. فإذا حصـــل خطأ في مثل هذا الحكم بالنسبة للمعرفة التي يمتلكها القارئ فإنه سوف يـــواجه صـــعوبة في الإجابة على الأسئلة. إذن أصبح من الضروري أن يكون هناك توضيح للموقف ولكن أين يجب وضع مثل هذه التوضيحات في الرسالة.

عـــادةً التوضـــيحات العامة يفضل وضعها مباشرةً بعد الجملة الابتدائية. وهذا يساعد في تجنب أي تأثير كبير فيما إذا كان السؤال الابتدائي يتضمنه. أما بالنســـبة للرسالة التي تتضمن أكثر من سؤال واحد فهنا ربما يحتاج الكاتب إلى استخدام الأمور التوضيحية مع الأسئلة.

جـــ- الأسئلة الهيكلية Structured question:

في حالة كون الطلب أو الاستفسار يتضمن فقط سؤال واحد، فهنا سيتمكن الكاتب من تحقيق هدفه الأولي أو الأساسي من خلال وضعه في الجملة الابتدائية أو الأساســـية، بعد ذلك يتم وضع التوضيحات الضرورية يتبعها بعض الكلمات ذات التعليق الجيد وبهذا تكون الرسالة قد اكتملت أو انتهت. أما إذا كانت هنالك حاجـــة أو ضرورة لطرح أكثر من سؤال واحد فهنا سيحتاج الكاتب إلى إعطاء بعض الأفكار. فيما إذا تم طرح سؤال واحد أو أكثر من سؤال واحد هنا يحتاج الكاتب إلى أن يكون كل سؤال لوحده وبالشكل التالي:

1- يمكن وضع كل سؤال في جملة مستقلة.
2- يمكـــن هيكلة الأسئلة على شكل فقرات منفصلة متى ما وجد أن هذا الاتجاه منطقي.
3- بالإمكـــان إعطـــاء أرقام متسلسلة للأسئلة أو الكلمات مثل (second، first).

4- بالإمكـــان هـــيكلة الجمل على شكل أسئلة. أي جمل تشير بشكل غير مباشر إلى الحاجة إلى المعلومات مثل:

- It would be nice if you would tell me...
- I would like to know

هذه الأشكال هي ليست أسئلة.

أما الأسئلة مثلاً:

- Will you please tell me?
- How much would one be save?

د- السمعة الجيدة في نهاية الرسالة:

وهـــنا يعنـــي القـــيام بوضع خاتمة للرسالة بتعليقات تمتلك صفة الصداقة (Friendly comment) مثلاً:

- Thank you in advance for your answer.
- If you will get this data to me by Friday, I will be most gratefull.

أمثلة عملية حول رسائل الاستفسار المباشر (Direct inquiry):

ســـنطرح هنا ثلاثة رسائل تتضمن استخدام الخطط العامة في التعامل مع الاستفسار المباشر:

الرسالة الأولى:

تعتمد هذه الرسالة الخطة التي تتبنى البدأ بأسئلة محددة أما الرسالة الثانية والثالثة فإنها ستبدأ بطلب عام وتوضيحات يتم عرضها بأسئلة محددة.

إن مضمون الرسالة الأولى يتناول طلب معلومات روتينية من قبل مكتب للعقـــار. إن مـــثل هذه الرسالة القارئ عادةً يرحب بها لأنها ستحقق أرباح من خلال عملية البيع. معنى ذلك أن الكاتب يمكن أن يدخل مباشرةً بهدف الرسالة. أي الحصـــول علـــى أجوبة لأسئلة محددة. ففي مثل هذه الرسالة لا نجد هنالك حاجة لتأخير هذه التوضيات.

الرسالة:

Dear Mr. Ahmed:

Will you please tell me whether the 120- acre tract you advertised in the July I wall street Journal has deep frontage on the river (20 feet minimum)? We are seeking such a site for a new plant, and it appears that your property could meet our requirements. But we need answers to specific questions before we can decide about the property. Is the land reasonably level and well draind? A written description of the tract terrain should answer this question. In your description, please include minimum and maximum elevation.

Can the property be reached by an existing all – weather road? If the answer is yes, what is the composition of this road? What is its condition? If your answers indicat, that the site meets our needs, we shall want to inspect the property. As we must move fast on the building project, may I have answer by July 15.

Sicerely

رسالة الثانية:

تـتعلق بطلب معلومات حول الضيافة الفندقية لإقامة اجتماع. سنجد هذه رسالة تبدأ بسؤال عام (جملة عنوان لكل الرسالة أو لكامل الرسالة) بالرغم من ـونها أقـل مباشرة من السابقة، هذه البداية ربما تبدو أكثر منطقية للعديد من لقراء. في بعض المواقف تعطي نتائج أفضل:

Dear Ms. Layla

Will you please help the National Management forum to decid whether it can meet at the lakefront?

The forum has selected your city for its 1994 meeting. Which wil be held August 16, 17 and 18. In addition to the lakefront, we of th convention committee are considering the De lane and the white House In selecting the convention hotel, we need the answers to the followin questions.

Can you accommodate agoup such as ours on these dates? Probabl about 600 delegates will dettend, and they will need about 400 rooms.

What are your convention rates? We want assurance of havin available aminimum of 450 rooms, and we would be willing to guarante 400. Would you be willing to reserve for us the rooms we shall require?

What are your charges for conference rooms? We shall need eigh for each of the three days, and each should have a minimum capacity o

60. In the 18^{th}, for the one – half – hour business meeting, we shall need a large assembly room with a capacity of 500. Can you meet these requirements? Also, will you please send me your menu selections and prices for group dinners? On the 17^{th} we plan our presidential dinner. About 500 can be expected for this event.

As convention plans must be announced in the next issue of our bultetin, may we have your respose right a way. We look forward to the possibility of being with you in 1994.

Sincerely

الرسالة الثالثة:

مـــن شـــركة تدريب مدراء إلى مدير برنامج تدريبي في أحد الجامعات. المديـــر التدريبـــي قد استلم معلومات عن هذا البرنامج ولكن بقيت هنالك بعض الأسئلة تتطلب أجوبة ستركز هذه الرسالة على طلب مثل هذه الأجوبة.

هـــذه الرسالة ستبدأ بسؤال عام يضع عدد من الأسئلة المحددة التي سيتم طرحها:

Dear Ms. Ruba:

Will you please send me the additional information we need in determining whether to send some of our executives to your western management Institute?

We have your illustrated brochure and the schedule you maild August 17. Specifically, we need the answers to these questions:

1- What are your quantity discount rates? We could send about six executives each session.

2- At what background level is your program geared? We have engineers, accountants, scientists, and business administrators. Most have college degrees, some do not.

3- Can college credit be given for the course? Some of our executives are working on degrees and want credit.

4- What are the names and addresses of training directors of companies that have sent executives to the program? We will appreciate your answering promptly. And we look forward to the possibility of sending our executives to you in the years a head.

Sincerely

إن هذا النوع من الرسائل عادةً يرسل من قبل الزبون أو المشتري، أو أي شركة لها اهتمام أو فرد إلى المجهز أو البائع، للسؤال عن طلب معلومات. وهذا النوع من الرسائل هو من بين الأنواع الشائعة الاستخدام في مجال الأعمال.

إن المعلــومات التـــي تبحث عنها مثل هذه الاستفسارات تقع بشكل محدد ضمن المواضيع الآتية:

1- معلومات عن السعر (التسعير) — 1- Price quotations

2- توفر البضائع أو السلع والخدمات — 2- Availability of goods or services

3- الدليل — 3- Cataloques

4- العينات — 4- Samples

5- ترتيبات التسليم — 5- Delivery arrangements

6- المحددات — 6- Specifications

7- التعهدات — 7- Guarantees

8- التأمين — 8- Insurance

9- الخصم — 9- Discount

10- قائمة الأسعار — 10- Price – list

11- شروط الدفع — 11- Terms of payment

إن هذا النوع من الرسائل كما أشرنا يتركز في الحصول على المعلومات، عليه فإن مثل هذه الرسائل يفترض أن تكتب باعتناء كبير كي يتمكن الكاتب من الحصول على المعلومات بالشكل الواضح والدقيق والمحدد وبالسرعة الممكنة.

مثال (1):

Letterhead

Address

December 2, 2003

Dear sir,

Will you please sends us additional information about your superior wrest watches you advertised in December 1 fashion magazine? Specifically, we need information about colors, sizes, prices, discount, terms of delivery, and also most recent cataloques.

We are medium – size delers in watches and believe there is promising demand in Jordan market for moderate priced watches.

We would greatly appreciate having your answers soon.

Sincerely.

رسالة الرد على الرسالة الأولى:

Letterhead

Address

December 2, 2003

Dear sir,

We are very pleased to provide you with the information that you requested in December 2 letter. Enclosed is a catalogue giving detales of all superior watches, which will give you the approtunity to make agood selection.

Because of their low price and small marging profit we are looking on, no discount will be offered on your first order. We have sent, by separate post, samples of various types of watches.

As there has been a great demand on superior watches, we wrge you to place an order as soon as possible. However, we promise will handle any order within one month.

Sincerely,

مثال (2):

Letterhead

Address

November 15, 2004

Dear sir,

Will you please send us details of various ranges of cotton bedsheets and pillow cases, including sizes, colors, prices, samples of the different qualities of material used, and also quantity discount?

We were impressed by the selection of cotton bedsheets and pillow cases that were displayed at the "Textile Exhibition" that was held in Alexandria last June.

We are large dealers on textiles and believe there is a promising market in Jordan for moderate price goods of the kind mentioned above we will appreciate having your reply very soon.

Sincerely,

رسالة الرد على الرسالة الثانية:

Letterhead

Address

November 20, 2004

Dear sir,

Following is the information about our textile products that you requested in your November 15 letter. Enclosed is our most recent cataloque and current price – list. Also we are sending you by separate parcel a full range of samples. You will find that our prices are very competitive and the goods are excellent in quality. We would allow you a quantity discount 5% of net price if you order regular purchases over one thousand of each individual item.

We look forward to receiving your first order. Any order you place with us will be handled promptly.

Sicerely,

Enc:

- Cataloque
- Price - list

2- تقدير وشكر على الإجابة Appreciation for a Reply:

إن من الجيد أن يتم شكر الكاتب على الإجابة على رسالة الاستفسار. إن التقدير يجب أن يعبر عن الشكر للإجابة التي تضمنت معلومات مساعدة وصرف عليها الكثير من الوقت والجهد.

إن التقدير يمكن أن يخطط له بالآتي:

1- حاول التعبير عن تقديرك من خلال استخدام كلمات مباشرة وسهلة.

2- إضافة معلومات إضافية أينما تجدها ضرورية.

3- اختم الرسالة بكلمات مودة وصادقة.

يفضل أن تكون رسالة التقدير قصيرة.

Examples:

1- We have received your letter dated…

2- We sincerely appreciate your help and we look forward to make business with you.

3- الاستفسار عن الأفراد Inquires about people:

إن الرسائل المعدة للاستفسار أي طلب معلومات تخص التقديم للوظائف عن الأفراد تقع ضمن مجموعة الاستفسارات المباشرة، هذا النوع من الرسائل وبسبب كونها تخص الأفراد فإنها تتضمن عناصر محددة تمثل امتياز لهذا النوع من الاتصالات غير متوفر في باقي أنواع الاتصالات.

عليه فإن الأسلوب الأفضل الذي يمكن اتباعه في مجال الاستفسار عن الأفراد هو من خلال العمل بشكل مسؤول وأخلاقي. أي يجب أن يكون الكاتب صادق وحقيقي ويجب كذلك العمل بدافع جيد مما يجعل جهود الاتصال تميل إلى الجانب الأخلاقي. يجب في هذه الرسائل البحث عن الحقائق.

أمثلة على الاستفسارات الشخصية أو الفردية Examples:

مثال أول:

Dear Ms. Layla

Will you help me to evaluate Mr. Ahmed for the position of office manager?

In authorizing this inquiry, Mr. Ahmed indicated that he worked for you from 1990 to 1997. your candid answers to the following questions will help me to determine whether Mr. Ahmed is the right person for this Job.

What is your evaluation of Mr. Ahmed's leadership ability, including human relations skills, to run an office of our company? How able is Mr. Ahmed to manage a rapidly expanding office system? Our is a growing company the person who manages our office will need to know not only good office procedures but also how to adapt them to changing conditions. What is your evaluation of Mr. Ahmed's ability and drive? With us he wuold have to cope with a high volume, pressure – filled operation what is your evaluation of Mr. Ahmed's moral reliability? Our office manager is responsible for much of our company equipment as well as some company funds. We could not consider one who is to the slightest degree a questionable risk.

We will of course, hold your answers in strict confidence. We will appreciate whatever help you are able to give Mr. Ahmed and us.

Sincerely

نلاحظ أن كاتب هذه الرسالة استطاع وبشكل جيد تحليل العمل الذي يبحث عـنه المـتقدم. بعد ذلك قامت الكاتبة بتقديم أسئلة محددة تستطيع من خلالها أن تقرر فيما إذا كان المتقدم لهذا العمل أو الوظيفة قادر أن يقوم بها. الرسالة بدأت بشـكل مباشر بجملة الموضوع أو العنوان وهو أحد الأشكال أو أشكال الأسئلة التي تخدم في تبرير الاستفسار وبنفس الوقت تعطي المبررات لمعلومات تخص المقدمة.

مثال ثاني:

Dear Mr. Ali

Will you do Zaid and me the favor of an evaluative report on him?

He is an assistant shipping clerk with you who wants to manage a branch office for us. He has authorized this inquiry.

How well does he know packing and handling techniques?

How do you judge his administrative ability to run an office of one secretary and a work force of six?

What is your appraisal of his ability to meet customers and generally build goodwill with the community?

What do you know about his honesty and integrity?

Our managers are solely responsible for their branches assets equipment as well as all receipts.

Finally, is there anything else you can tell me that might indicate whether Mr. Zaid is the right person for the job?

I shall be grateful for your answers of course, whatever you report will be held in close confidence.

Sincerely,

فـــي هذه الرسالة نجد أن المدير التنفيذي يسعى للحصول على مدير لأحد فـــروع الشـــركة. أعلى المتقدمين كان كاتب أو موظف شحن لدى شركة أثاث بمـــوافقة المـــتقدم، قام المدير التنفيذي بكتابة رسالة إلى الشركة التي يعمل فيها المتقدم للوظيفة. الرسالة بدأت بطرح أسئلة تطلب من القارئ الإجابة على ما هو مطلوب.

المثال الثالث:

Dear Mr. Huda

Will you please give me the benefit of your experience with Ms. Salma, who reports that she worked for you from 1991 to 1999?

Ms. Salma has authorized this inquiry in applying for a supervisory position in our book keeping department.

I need the answers to these specific questions:

1- What are Ms. Salma's administrative qualifications for heading an office of accountants?

2- How well qualified is she as an accountant?
3- What can you report on her record for honesty and reliability?
4- How does she get a long with people?
5- How conscientions is she in performing her work?

I shall be grateful for these answers and for any other information you feel I should have. I assure you that this information will be held in strict confidence.

Sincerely

هــذا المــثال هــو حــول مستقبل ماسك الدفاتر الحسابية الذي يبدأ بداية سـريعة. الرســالة تــبدأ بطلب عام، بعد ذلك تعطي تبريرات للطلب من خلال توضــيحات ملائمــة. ثــم قامت الرسالة بوضع مجموعة من الأسئلة المحددة. الأسئلة تتبعها توضيحات متى ما ظهرت الحاجة إليها.

الاستجابات الإيجابية Favorable Response:

عــند قراءة الرسالة الخاصة بالاستفسار والاستجابة لرغبات القارئ فإنك هــنا تقــوم بتلبية ما يطلبه القارئ أو ما يريد أن يعرفه منك. إذا كانت الأخبار جــيدة فلــيس هــنالك حاجــة للتأخير. في مثل هذه الحالات يفضل أن تستخدم الأسلوب المباشر في الكتابة.

عــند الــبدء بالإجابة على الرسالة لا بد للكاتب أن يقوم بتعريف الموقف situation identification، وهــنا يعني قيام الكاتب بجلب انتباه القارئ لموضوع الرســالة التــي حررها هو سابقاً والتي تخص طلب الاستفسار لضمان وضوح الاتصال.

ومــن الطرق المستخدمة لتعريف الرسالة هو تخصيص خانة للموضوع والــذي يظهــر تحت التحية الافتتاحية Salutation وكما هو موضح في المثال التالي:

Letterhead

April 21, 1999

Ms Mary A., president
Sons, Inc.
3107 Western Avenue
new London, CT 04320

Dear Ms. Mary:

Subject: your inquiry about Mr. H. O. Able

كما يمكن التعريف بموضوع الرسالة في متن الرسالة، مما يمكن القارئ من الفهم الجيد لموضوع الرسالة. وهنا يفضل الإشارة إلى الموضوع بشكل طارئ وليس بجملة منفصلة.

مثلاً: "as requested in your July 7 letter"

بعد التعريف بالموضوع تأتي مرحلة البدء بالأخبار الجيدة good-news Begin عندما لا توجد ضرورة لقول أي شيء يوفر انطباع حسن للقارئ، عليه يفترض بالكاتب البدء بالاستجابة المفضلة. فإذا كانت الرسالة هي إجابة عن سؤال واحد فإن كلمات الافتتاح للرسالة يفترض أن تعطي جواب واحد. أما إذا كانت الإجابة على الاستفسار الذي يتضمن عدد من الأسئلة فهنا بإمكانك استخدام أحد المدخلين الآتيين:

- **الأول:** البدء بالإجابة على واحد من الأسئلة المطلوبة وفي هذه الحالة السؤال الذي يعتبر أهم الأسئلة وبالتأكيد فإن الإجابة ستعمل على خلق أو إحداث تأثير لدى القارئ. وهنا يتم الإجابة عن سؤال أو شيء يرغب القارئ بمعرفته. (مثلاً):

The new technique can be adapted to handle the small jobs you mentioned in your April 16 letter.

- **الثانـــي:** هو البدء بعرض عام يشيع أو ينبأ بجانب مفضل. هذا المدخل هــو أقــل من المدخل الأول من حيث الدخول المباشر في الموضوع. وفي هذه الحالة لا توجد إجابة للسؤال المطلوب وإنما إعطاء وعود للقارئ بأنه سيحصل على الشيء الذي طلبه. (مثال):

- You certainly may have the answers to the questions you ask in your May 3 letter.
- Here are the answers to your questions about Tiger – Craft products that you requested in your December 1 inquiry.

كمــا لاحظــنا أن هذين المدخلين للبدء بكتابة الرسالة تحقق أفضلية أكبر مقارنة بالمدخل الغير مباشر والذي يستخدم بشكل واسع من قبل رجال الأعمال والذي يمثل مدخل تقليدي. (مثال):

- "Your April letter has been received".

(أو):

- "Thank you for April 3 inquiry".

هذه البدايات بالتأكيد لا تعطي للقارئ ما يريد معرفته وإنما تأخر الرسالة أو الهدف الأساسي من الرسالة.

وبعــد التطــرق للأخبار الجيدة، يتم الإجابة على كافة الأسئلة في رسالة الاستفسار.

وفي هذا السياق، إذا كانت الرسالة تتعامل مع سؤال واحد فهنا يتم الإجابة علــيه بشــكل كامل وكما يتطلبه الموقف وإضافة ما يحتاجه من توضيحات أو معلومات والتي تعتبر ضرورية لتحقيق الهدف. ثم بعد ذلك يتم إنهاء الرسالة.

أما في حالة كون الطلب يتضمن مجموعة من الأسئلة فيجب الإجابة على كافة الأسئلة مع مراعاة أن تأتي الإجابات وفق ترتيب منطقي. أي يمكن أن تأخذ نفس تسلسل الأسئلة التي وردت في رسالة المرسل. أو ربما يرغب الكاتب بترتيب الإجابات حسب التسلسل الرقمي للأسئلة أو ربما تكون الإجابات على شكل مقاطع (paragraphs)

وفي حالة وجود أخبار غير جيدة إلى جانب الأخبار الجيدة فعلى الكاتب أن يتعامل معها باهتمام وباعتناء ذلك أن الأخبار الغير جيدة يكون لها تأثير سلبي ما لم يتم التعامل معها بعناية وعلى الغالب فإنها تتطلب اهتمام كبير. وحتى يتم التخفيف من تأثير الأخبار غير الجيدة لا بد للكاتب من إعطاءها دور ثانوي أو مساعد في الرسالة بالمقابل يجب التأكيد على الجزء المتعلق بالأخبار الجيدة. وهذا يتطلب من كاتب الرسالة وضع الأخبار الجيدة في بداية الرسالة. أما الأخبار غير الجيدة فيجب وضعها في موقع ثانوي إضافة إلى الاعتناء في استخدام الكلمات وصياغة الجمل وهذا يعني قيام الكاتب بالاختيار الحكيم للكلمات السارة التي تخلق شعور جيد لدى القارئ.

وكغيرها من أنواع الرسائل الأخرى، فلا بد من إنهاء الرسالة من خلال الخاتمة وذلك باستخدام كلمات أو عبارات مودة Cordial words والتي يعبر الكاتب من خلالها عن اهتمامه بالموضوع. وفي هذه الحالة يجب اختيار الكلمات التي تتلائم مع الموقف أو الحالة. مثلاً إذا كانت الرسالة تتضمن أو تركز على الإجابة عن أسئلة حول خبرة الشركة مع معدات ذات الاستخدام المزدوج يمكن أن تختم الرسالة بالكلمات التالية:

If I can help you further in deciding whether to purchase the Multi-Cater, pleas write me again.

أو مــثلاً إذا كانــت الرسالة من مدير تنفيذي موجه لطالب دراسات عليا يطلــب فــيها إجابــات لأسئلة محددة حول مشروع أو أطروحة يمكن أن تكون الخاتمة على النحو التالي:

If I can give any more of the information you need for your study of executive behavior, please write me I wish you the best of luck on this project.

أمثلة توضيحية على رسائل الاستجابة المفضلة:

الرسالة الأولى:

هــي استجابة لطلب أحد الأساتذة حول سجلات الإنتاج بهدف استخدامها فــي مشــروع بحثي. الشركة هنا وكما ستلاحظ في الرسالة توافق على تزويد الــباحث بكل ما يطلبه من معلومات ولكنها بنفس الوقت تضع محدد صغير أو بسيط فيما يتعلق باستخدام البيانات. وكما سنلاحظ أن الرسالة حققت هدفها بشكل سريع من خلال وضع هدف الرسالة بالجملة الأولى. ثم تبعتها كلمات دبلوماسية تــتعلق بالمحددات السلبية. المقطع الأخير من الرسالة هو يتعلق بالخاتمة وهي تعكس سمعة الشركة من خلال تبني الكلمات الملائمة لمثل هذه الحالة:

Dear professor Fawze

Enclosed with our compliments is a copy of the production records you asked for in your May 2 letter. We hope will find it useful in your project. As you will understand, much of the information concerns company secrets that our competitors should not know. So we request that we not be mentioned in any published use of the data. The work you are doing will prove valuable to all of us in the industry. We wish you the best of luck in your research and look forward to reading your results.

Sincerely,

الرسالة الثانية:

ستجد فيها فقرة الموضوع (subject line) للتعريف بالرسالة أي طلب الاستفسار. الرسالة بدأت مباشرةً بأفضل الإجابات. بعد ذلك قدمت الرسالة الإجابات الأخرى حيث أعطت كل واحدة التأكيد واللغة الإيجابية التي تستحقها. كذلك قدمت الإجابة السالبة وأعطتها الأولوية الثانية إضافة إلى مساحة المعالجة والهيكل. الإجابات الأكثر إيجابية تلت الإجابات السالبة. الخاتمة ركزت على السمعة وكالآتي:

Dear Ms. Suzan,

Subject: Your April 3 inquiry about chem.. Treat yes, chem. – Treat paint will prevent mildew or we will give you back your money. We know it works, for we have tested it under all common conditions. In every case it proved successful.

If you will carefully follow the directions on each can, chem. – Treat paint is guaranteed safe. As the directions safe. You should use chem. – Treat only in a well – ventilated room – never in a closed, invented area.

One gallon of chem. – Treat usually is enough for one – coat coverage of 500 square feet previously painted surface. For the best results on new surfaces, you will want to apply two coats. For such surfaces you should figure about 200 square feet per gallon for a good, heavy coating that will give you five years or more of beautiful protection.

We sincerely appreciate your interest in chem. – Treat, Ms. Suzan. We know that you will enjoy the long – lasting beauty of this Mildew – proof paint.

Sincerely

الرسالة الثالثة:

هي جواب لأحد الاستفسارات حول خبرات أحد المدراء التنفيذيين مع مركز معالجة النصوص (word processing). رسالة الاستجابة اتبعت الخطة النظامية أو الترتيب النظامي (systematic plan) للاستفسار من خلال إعطاء

أرقـــام للأجـــوبة وبنفس الترتيب الذي ظهر في رسالة الاستفسار. إن مثل هذه الخطـــة تـــتطلب عادةً عند الافتتاح تقديم قائمة تحقق للقارئ الوصول إلى ما تم طلبه في رسالة الاستفسار وبحسب تسلسل الطلبات. على الرغم من أن مثل هذه الافتتاحية تعتبر مفضلة، إلا أنها لا تبدأ مباشرةً بالإجابة على سؤال محدد وكما هو في المثال الآتي:

Dear Mr. Ahmed,

Here is the information about our word processing center that you requested in your August 3 letter.

For your convenience, I have numbered my responses to correspond with the sequence you used.

1- Our executives have mixed feelings about the effectiveness of the center. At the beginning majority opinion was negative, but it appears now that most of the antagonism has subsided.
2- The center definitely has saved us money After normal attrition has eliminated unnecessary workers, we estimate that the monthly saving will be about $6.500.
3- The changeover did create amoral problem among the secretaries, even after we had assured them that we would reduce employment only by attrition.
4- We created our center from our own secretarial staff. We lost no one during the changeover period.
5- We are quite willing to share our center operating procedures with you. I am enclosing a copy of our procedures directive, which describes center operations in detail.

If after reviewing this information you have other questions, please write me again. And if you feel that an inspection of our operation would help, you are welcome to visit us. I wish you the best of luck in implementing your center.

Sincerely,

الإشعار باستلام أو قبول الطلب Order acknowledgment:

مــن رسائل الأخبار الجيدة هي رسالة الإشعار باستلام الطلب. إن رسالة الإشعار باستلام الطلب هي رسالة مرسلة إلى شخص معين سبق أن حدد طلب معــين يتم فيها توضح الموقف اتجاه ذلك الطلب. هذا النوع من الرسائل يعتبر مســألة روتينية عندما يكون الطلب بالإمكان تلبيته بدون أي مشكلة، وهذا يعني أن البضــاعة يمكــن تســليمها أو إرسالها بالوقت المحدد. العديد من إشعارات الطلب هي روتينية للدرجة التي عندها يمكن أن تكون هنالك صيغة موحدة لمثل هــذا الــنوع من الرسائل. بعض المنظمات تلجأ إلى اعتماد أو استخدام نماذج مطبوعة لهذا الغرض والبعض الآخر تستخدم استمارات فقط يتم ملئها بالبيانات المطلــوبة. والــبعض الآخر يلجأ إلى إشعارات استلام الطلب عن طريق كتابة الرسائل. هذه الرسائل يمكن أن تخدم المنظمة أو الشركة وكما يلي:

- بناء السمعة الجيدة للمنظمة.
- تحقــيق نــوع مــن العلاقات الجيدة بين القارئ والكاتب، فإنها تجعل القارئ يشعر بأنه يقوم بعمل جيد مع تلك الشركة التي تهتم به كذلك تجعل القارئ يستمر في العمل مع تلك الشركة.

هيكل الرسالة:

1- الإشعار بالاستلام يأتي في البداية:

كمــا هو الحال بالنسبة لرسائل الأخبار الجيدة، يفترض بالكاتب أن يقوم بالــبدء بكتابة الإشعار مباشرةً أي الدخول في الهدف بشكل مباشر. وهذا يعني ضــرورة استخدام الكلمات الافتتاحية التي تحقق الانطباع الإيجابي الممكن من قــبل الكاتب حيث يمكن للكاتب أن يبدأ رسالته بإعلان الأخبار مباشرةً باستخدام مثل هذه الكلمات. (مثل):

Your July 6 order for assorted Mandy candies will be shipped Mandy by Green Arrow Motor Freight.

مــع ذلك إن هذا المثال لا يعطي التأثير الإيجابي للكلمات التي تلعب دور الاستلام بدلاً من الإرسال للبضاعة.

Your assorted Mandy Candies that you ordered July 7 should be on your sales floor by Wednesday. They will leave our warehouse Mandy by Green Arrow Motor Freight.

الإشــعار بالاستلام المكتوب بشكل انفرادي أي ليس باستخدام الاستمارة العامــة يركــز على وظيفة السمعة الجيدة التي من خلالها يحقق عملية بيع أو إعــادة عملــية البيع. ربما يعكس وجود منتج جديد أو خدمة جديدة. وربما عبر عــن بضائع سيتم إرسالها. بإمكان الكاتب أن يبني السمعة الجيدة في الكلام من أي عنوان يظهر ملائم.

إن مــن باب المجاملة أو الكياسة، أن يعمل الكاتب عن التعبير عن تقديره للطلــب فــي مضــمون الرسالة. ففي الواقع إن كل ما يتعلق بالأمور هو القيام بعملــية بــيع فــبالإمكان استخدام صيغة الشكر (Thank – you) هي دلالة على التقدير، أما إذا كان الإشعار بالاستلام يرتبط بأول طلب مع الشركة فإن الزبون الجديد يستحق ترحيب دافئ.

2- ختام الرسالة Letter ending:

إنهاء الرسالة الخاصة بإشعار الاستلام يجب أن يظهر جانب الصداقة في الكلام وذلك لأن الجهود في هذا الجانب هي تتعلق بالبيع أو إعادة البيع. فلو كان التأكيد على إعادة البيع لطلب بضاعة فإن ختام الرسالة سيركز التعليق هنا على الــربحية في استخدام هذا المنتوج وكذلك المنفعة التي سيحصل عليها المشتري. أما إذا كان الهدف هو الترويج للبيع، هنا سيكون الاتجاه هو نحو الحث أي حث القارئ للقيام بإجراء طلبات إضافية.

أمثلة توضيحية:

الرســـائل الآتية توضح طريقة الكتابة لرسائل الإشعار بالاستلام. الرسالة الأولـــى هـــي علـــى الغالب تتبنى موقف محدد خلال إظهار الحقائق المرتبطة بالطلـــب. ولكن أهدافها محددة بشكل واضح لتغطية تفاصيل الإشعار بالاستلام وتقديم الشكر للقارئ بالنسبة للطلب الذي تم إرساله وكما هو موضح في الرسالة الآتية:

Dear Mr. Mohamad,

You should have your Art – Grain paneling early next week, for it was shipped from our kalamazoo warehouse this morning.

Northern states Transport is the Carrier. As you requested, you will be billed for the $368 cost on the Is't with the usual, 120, n 130 terms.

We sincerely appreciate your continued business. We look forward to serving you again with quality Art – Grain products.

Sincerely,

الرسالة الثانية نجد فيها أن الكاتب توسع بالترحيب الحار بالزبون الجديد. كما تضمنت بعض الكلام عن إعادة البيع بالنسبة للمنتج. إن هدف الكاتب المعلن فـــي هـــذه الرسالة هو بناء علاقة صداقة مع الزبون الجديد وإعطاء معلومات تساعد في بيع المنتجات.

Dear Mr. Zahed

Subject: Shipment of goods on your order No. 412 A/ your selection of equipment should reach you by Wednesday. As you instructed, we sent them by southern freight this morning. Total payment will amount to $50, which includes our state sales tax. As this your first order from us, I welcome you to the sport Distributors, Inc., Circle of fine dealers. Our representative, Mr. Omer has told us of the growth your new company has had in the area. We shall be happy to do whatever we can to help you most by supplying you with the best in sports equipment. We work hard to make each branch to perfection, and I think we have

succeeded. We genuinely appreciate your order, Mr. Zahed, and look forward to a mutually rewarding relationship in the years a head.

Sincerely.

رسائل المطالبة Claim Letters:

عـــندما لا تسير الأمور بشكل طبيعي بين أطراف العملية التجارية، عادةً أحــد الطـــرفين يبدأ بجهد معين لتصحيح ذلك الخطأ. إذ غالباً ما يبدأ الشخص المتضـــرر بتحـــريك الموقـــف باتجاه الطرف الآخر من خلال عمل دعوى أو مطالبة. هذه الدعوى أو المطالبة يمكن إجراءها إما بواسطة الهاتف أو بواسطة الرسالة.

الدعاوى أو المطالبات عادةً ما تعبر عن مواقف غير جيدة. مثلاً قد تكون البضـــاعة قد فقدت أو أنها غير مطابقة للمواصفات، أو أن الخدمات أثبتت عدم فاعليتها وهنالك الكثير من الأمثلة. إن مثل هذا النوع من المواقف يعتبر موقف غير سعيد سواءً بالنسبة للكاتب أو القارئ.

عمـــوماً، عندما تكون الأخبار غير جيدة غالباً ما يستخدم الكاتب المدخل غير المباشر في كتابة الرسالة. في حين يتطلب هذا النوع من الرسائل استخدام المدخل المباشر لسببين رئيسين:

الأول: أن غالبـــية المدراء التنفيذيين يريدون إرضاء زبائنهم، وعندما لا يـــتحقق ذلك فإنهم يحاولون معرفة الأسباب للقيام بإجراء التعديلات الضرورية التـــي تحقـــق لهـــم مسألة إرضاء الزبائن. معنى ذلك أن القارئ يريد تصحيح الأخطاء.

الثانـــي: المدخل المباشر يعطي قوة لمثل هذا النوع من الرسائل. أي أن البدء بشكل مباشر في عرض المشكلة أو الخطأ والتأكيد عليه وإظهار ثقة الكاتب فـــي توثيق ذلك الخطأ. في الواقع إن استخدام الأسلوب غير المباشر قد يعكس

نقطـــة ضـــعف لدى القارئ. كذلك أن الفرصة في الحصول على إجراء تعديلي يعتمد بشكل كبير على قوة رسالة المطالبة.

ويتضمن هذا النوع من الرسائل العناصر التالية:

1- الحاجة للتعريف بالحقائق:

كون أن رسالة الدعوى أو المطالبة لها علاقة بصفقة تجارية محددة، مثل سـلع أو بضـاعة أو خدمة...الخ، فلا بد في هذه الحالة من التعريف بالمادة أو المـواد في مقدمة الرسالة، وهذا التعريف يعتمد على كل حالة بشكل انفرادي، فمـثلاً من خلال رقم القائمة، تاريخ أو رقم الطلب، أو الرقم التسلسلي للمنتوج. أي يفتـرض بالكاتـب أن يضـمن ومن خلال العرض أن القارئ عند قراءته للرسالة سيستوعب محتوى الرسالة أي ما هو السبب الذي دعا الكاتب إلى كتابة هذه الرسالة.

وهـنا يمكـن التعامل بمسألة التعريف إما عن طريق (subject line) أو ضمن الحديث خلال الرسالة. ومن الأمثلة على ذلك:

- Subject: Breakage of goods shipped on invoice No. 417 B dated July 6,

- Subject: Failure of model M pump, Serial No. 415, purchased May 20, 2000.

- Subject: Damaged condition of fire extinguishers on arrival, your invoice No. 4421.

بعـد التعـريف يفتـرض الدخول مباشرةً بتوضيح المشكلة ويفضل هنا وضـعها في أول جملة من الرسالة. مثلاً أن العطل في الماكنة ربما يؤدي إلى توقف الخط الإنتاجي بكامله. أو أن البضاعة التي فيها عيوب ستؤدي إلى فقدان

حالـــة إعادة بيعها أو فقدان الزبون. إن إظهار مثل هذه الحالات ستقود بالكاتب إلى تقوية موقفة من حيث الدعو ى أو المطالبة.

أمثلة على الجمل الافتتاحية لرسائل المطالبة:

- The total content of 9 of the 12 cartons of glass was broken on arrival and could not be used for our advertised promotion.
- The model A. Freezer (serial No 813) we purchased from you last September has suddenly quit working, destroying $400 of frozen food in the process.

2- توضيح الحقائق Explanation facts:

بعـــد أن يتم التعريف بالمشكلة فإن الخطوة اللاحقة تتضمن تقديم الحقائق الداعمة. وفي هذه الحالة يطلب من الكاتب أن يقوم بإخبار القارئ عن الأخطاء أو العيوب مع تبريرات من خلال الوقائع (معدل الخطأ أو العيب في المادة).

إن تقـــديم الحقائق يعني اختيار الكلمات بشكل جيد حيث من خلالها تحدد مســـؤولية القـــارئ اتجاه رسالة المطالبة، إن استخدام كلمات الغضب أو الاتهام تجعـــل القـــارئ يأخـــذ موقف المدافع وربما يحصل رد فعل من قبله ففي حالة حصـــول مقاومـــة مـــن قبل القارئ فستكون الفرص أمام الكاتب ضعيفة باتجاه عملية التسوية المطلوبة.

3- الخيار في معالجة الأخطاء Choice in handling the error:

بعد أن يتم تقديم الحقائق في رسالة المطالبة تأتي مرحلة كيفية التعامل مع المطالبة. واحد من الأساليب التي يمكن اعتمادها في هذا المجال هو تحديد بشكل واضـــح مـــاذا نريد من القارئ أن يعمله لتعديل الخطأ أي هنا الكاتب هو الذي يحدد ولا يترك الخيار للقارئ. فعلى سبيل المثال ربما يطلب الكاتب إعادة المبلغ أي مـــبلغ الشراء أو قيمة البضاعة، أو طلب إرسال بضاعة جديدة عوضاً عن

الـــتالفة، أو القـــيام بعملـــية التصليح المجاني. إن عملية تحديد الإجراء من قبل الكاتب يؤدي إلى تقوية موقفه.

عندما نعلم بأن القارئ (الشركة) تهتم بشكل كبير بسمعتها ففي هذه الحالة ربمـــا يكون من الأفضل أن يترك الخيار لهم، العديد من الشركات تعمل بشكل جـــدي باتجـــاه تســـوية مثل هذه الحالات وغالباً ما يقومون بإجراءات أكثر من الضرورية وربما أكثر من ما تتوقعه وذلك بسبب المحافظة على سمعتهم.

4- استخدام كلمات المودة في الخاتمة:

يفضل اختتام الرسالة بكلمات مودة فقط مثل: "Thank you in advance" بدلاً من تحديد أوقات مثل:

I shall be grateful if you can get the new merchandise to me in time for my Friday sale would be better.

أمثلة حول رسائل المطالبة:

هـــنا ســـتجد توضيح للمدخل المباشر في كتابة رسالة المطالبة، الرسائل الآتية تبدأ بجملة أو بعبارة واضحة عن ما حدث من أخطاء وما سببته من تأثير. بعـــد ذلـــك يتم إظهار نوع من الحدة ولكن بدون غضب أو توجيه الاتهام للعمل الخاطئ. كذلك طلب معالجة محددة.

الرسالة الأولى:

Dear Mr. Saleem

Subject: Damage to fire extinguishers, your invoice No. 815 B.

The condition of all fire extinguishers received today makes them unfit for use.

At the time of delivery, the condition of your shipment was called to the attention of the Red Arrow freight company driver by our shipping and receiving supervisor. Upon inspection, we found all boxes

thoroughly soaked with fluid. Further investigation revealed that at least six of the extinguishers had leaked acid from the cop screws.

As we are under orders from the fire Marshall to have this equipment in our plant by Monday, January 31, please get the 24 replacement units to us by that date. Also, will you please instruct me on what to do with the defective units?

I am aware, of course, that errors like this will happen in spite of all precautions. I am confident that you will take care of this problem with your usual courtesy.

Sincerely,

الرسالة الثانية:

فـــي هذه الرسالة تم اتباع نفس أسلوب الرسالة الأولى ولكنها اختلفت في نقطة واحدة وهي في بداية الرسالة لم يتم تحديد نوع المشكلة ولكنها أشارت إلى حدوث عيوب في المنتج.

Dear Mr. Sami,

Subject: Malfunction of stay – Cool model M, serial No. 37471

You will want to know, I feel sure, that the stay – cool window air conditioner I ordered from you on May 7 is not performing well.

Apparently, the difficulty is in the thermostat, for the unit will not maintain a consistent temperature.

Although the compressor does cut on and off automatically from time to time, the room temperature fluctuates widely between changes.

In addition, the unit arrived with a defective temperature control knob. It was severely cracked, and after short use it broke completely. I had not intended to do anything about so small a matter, but I feel certain that you will want to take care of this matter also.

Because you have no repair representative convenient to me, I should be happy to install these two parts myself, so will you please send them to me?

Should you wish, I shall gladly send you the defective ones.

Because the weather is becoming unbearable, I will appreciate your promptness in mailing the parts to me.

Sincerely,

الرسالة الثالثة:

تثبت هذه الرسالة جانب القوة والمدخل المباشر. في البداية حاولت الرسالة تحديد المشكلة بشكل واضح وبتأثير جيد. بعد ذلك حددت البدائل الممكنة للعلاج والتي اعتبرها الكاتب ملائمة، ثم الخاتمة كتبت بلطف وكياسة.

Dear Mr. Ahmed,

Subject: Color fading of your carpeting, your invoice No. 3147 dated January 3, 1988.

The carpeting you installed for us last January has faded badly.

The original forest green color is now spotted with rings of varying shades of whites and green.

Such spotting is especially heavy in areas adjacent to the pool. Probably water has caused the damage. But your written warranty says that the color will "withstand the effect of sun and water".

As the product clearly has not lived up to the warranty, we ask that you replace it with a more suitable one.

If you are unable to find a satisfactory carpeting, we request a refund of the full purchase price, including installation.

I shall appreciate your correcting this problem in your usual prompt manner.

Sincerely,

رسالة رفض التعديل أو الدعوى أو التسوية Adjustment Refusals:

إن الدعاوى التي يتم رفضها تمثل مواقف أو حالات أخرى من الأخبار السيئة أو الغير جيدة. لحسن الحظ إن أغلب الدعاوى هي شرعية، عليه فإن أغلب الشركات تحاول جهدها لعمل ما باستطاعتها تصحيح الأخطاء أو العطلات التي تسببها للآخرين. ولكن بعض الأحيان نجد أن الدعاوى لا تبنى على أسس جيدة أي ربما يتم بناءها على معلومات خاطئة. ففي مثل هذه الحالات فإن الشركة سيكون ردها بالرفض لمثل هذه الطلبات.

إن البدء بالرفض عادةً يخيب أمل القارئ، عليه يتطلب من الكاتب تقرير ما هو الأسلوب للتعامل مع مثل هذه الحالة. إن اتباع استراتيجية معينة في حالة الرفض للدعوى يتطلب إيجاد بعض الطرق للتغلب على ردة الفعل السالبة المتوقعة من القارئ للرسالة. الرفض عادةً يجب أن يستند على أسباب شرعية. الحقائق عادةً تكون عنصر مساعد ولكن القارئ يكون غير مدرك لها. ولكي تربح لا بد من تقديم هذه الحقائق وجعل القارئ يعتقد بها. لذا فإن مثل هذه المواقف تتطلب من الكاتب اتباع المدخل الغير مباشر في الكتابة وهذا يتطلب من الكاتب أن:

- يهيئ كل الحقائق المتعلقة بالحالة أو الموقف وهذه الحقائق.
- ستكون عنصر مساعد في عملية الرفض بعد ذلك.
- يتم اختبار الطرق التي يمكن من خلالها تقديم هذه الحقائق لكي تجعل القارئ يتقبلها. ولتحقيق ذلك لا بد من
- وضع الكاتب موضع القارئ باعتبار أن عملية الإقناع تمثل عملية ذهنية.
- تحديد معرفتك بالموقف بنفس معرفة القارئ.

إن هدف الكاتب هنا في رسالة رفض التعديل أو التسوية هو وضع ومراجعة الحقائق التي تبرر القرار بالرفض أي عرض الأسباب الموجبة لقرار الرفض. عليه لا بد بالبدء بالموضوع. والمقصود هنا هو كون الكاتب يقوم بالإجابة على رسالة كتبت له، فإنه يحتاج إلى التعريف بتلك الرسالة ومن بين الطرق المستخدمة في هذا المجال هو حقل الموضوع (subject line). مثلاً لا يحبذ استخدام الأسلوب التعريفي الآتي:

"Refusal of your July 19 claim".

ولكن يفضل أن تكون بالطريقة الآتية:

"Your July 19 letter about order No. 3175 A".

كمـــا يفضـــل أن يكون الكاتب منطقي في البدء في عرض الحقائق حيث يفترض أن تكون مرتبطة بالموقف وغالباً ما يكون هنالك اتفاق على النقاط بين الطرفين (أي نقطة التقاء) مثلاً:

You are correct in believing that a two – Ton Deep kold window unit should take care of the ordinary five – room house.

بعـــد ذلـــك يمكن للكاتب أن يتحول باتجاه عرض أو طرح الأسباب. إن هـــدف الكاتـــب في هذا الجزء من الرسالة هو لإقناع القارئ بأن الرفض مبني على حقائق.

أمثلة توضيحية:

الرسالة الأولى:

ابـــتدأت بأسلوب واضح وأكدت على نقاط التقارب أو الالتقاء. بالإضافة إلـــى ذلـــك فإن الرسالة وضعت في البداية عرض للحقائق، بدون اتهامات، أو غضـــب، أو استخدام كلمات سلبية. إلا أنها استخدمت الكلمات التي من خلالها ربطت الحقائق بالموضوع أو الحالة وهذه الحقائق حاولت أن تبعد القصور عن الشـــركة. الرفض هنا واضح حيث حاولت الرسالة أن تتناول الموضوع بمهارة وكما هو واضح في الرسالة الآتية:

Dear Ms. Salma,

Subject: Your May 3 letter about Do-Craft fabric

Certainly you have a right to expect the best possible service from Do – Craft fabrics. Every Do – Craft product is the result of years of experimentation.

We manufacture each yard under the most careful controls we can impose. We are determined that our products will do for you what we say they will do.

Because we want our fabrics to please, we carefully ran the samples of Do – Craft Fabric 103 you sent us through our laboratory. Exhaustive tests show that each has been subjected to long periods of intense sunlight. As we have know this limiting feature of Do – Craft from the beginning, we have clearly noted it in all our advertising, in the catalog from which you ordered, and with a stamped reminder on the back of every yard of fabric. Under the circumstances, all we can do concerning your request is to suggest that you change to one of our outdoor fabrics. As you can see from our catalog, all fabrics in the 200 are recommended for outdoor use.

Probably you will also be interested in the new Duck Back cotton fabrics listed in our 500 series. These plastic – cotton Fabrics are most economical, and they resist sun and rain remarkably well. If we can help you further in your selection, please call on us.

Sincerely,

الرسالة الثانية:

هي رسالة رفض لرسالة دعوى غير مبررة حول شراء نباتات قبل فترة زمنـــية طويلة وقد تلفت هذه النباتات. نلاحظ أن الرسالة بدأت من النقطة التي تضـــمنتها رسالة الدعوى. بعد ذلك تم كتابة التوضيحات ثم جاء الرفض بكلمات واضحة وإيجابية، ثم أخيراً الختام بإظهار السمعة الجيدة.

Dear Mr. Saleem,

You are right in assuming in your August 30 Letter that we would want to know about the plants you bought from us. We are always interested in doing whatever we can to make our sales satisfactory. That is why we inspect every outgoing shipment.

Of course, after the plants leave us, we no longer can give them our personal attention. As you know, the first weeks after planting are critical for plant survival. Proper planting is essential.

So is regular watering, especially during the hot summer months. Even though this vital care is out of our hands, we guarantee survival for the first 90 days, which is more than enough time to make certain that all plants delivered were healthy.

In view of this explanation, we feel sure you will understand why we must stand by our guarantee policy in this case.

It is a fair policy for you and for us. Thank you for this opportunity to explain. We shall continue to work hard to provide you with the healthy plants and good service you have a right to expect.

Sincerely,

رسائل الطلب Order letters:

هـــي الرسائل المعدة لأغراض طلب البضائع أو السلع. إن هذا النوع من الرســـائل في يومنا الحالي قليلة حيث أن أغلب الطلبات إما تتم شفهياً أو تتم في ظـــل أشكال طلب معيارية. بالرغم من ذلك يبقى طلب البضائع أو السلع تتم من خلال الرسائل. وحتى الطلبات الشفهية يتم اللجوء إلى تأكيدها برسائل مكتوبة.

رســـائل الطلـــب عادةً تحمل أخبار جيدة للقارئ لأنها تعني القيام بأعمال وأربـــاح. لـــذلك يفترض استخدام المدخل المباشر وهو المدخل الملائم للأخبار الجـــيدة. عليه فإن الكلمات الرئيسية الأولى يفترض أن تتصف بالوضوح واللغة المحددة مثلاً:

(Please send me .... Please ship......)

فـــي رســـائل الطلب يفترض إظهار الحقائق وترتيبها في تسلسل منطقي. إذن يجب البدء بالأرقام والوحدات المطلوبة ثم بعد ذلك نضع المواصفات.

فـــي الواقع ليس هنالك شكل واحد يفضل في صياغة رسالة الطلب ولكن أكثر الأشكال استخداماً وشيوعاً هو الترتيب الآتي:

Dear Ms. Green,

Please send me the office supplies listed below by prepaid motor freight. I am ordering from your September 7 price list.

- 5 Cartons No. L5-15701, universal white print out paper, $9\frac{1}{4}\times 11$ inches, 18 weight, \$39.95 .... \$199.75.

- 3 boxes No. L5-19920-8, water marked bond paper, $9\frac{1}{4}\times11$ inches, 201b. bond, 500 per box, $15.95 .....$47.85.
- 7 boxes No. 02-1136653, IBM Ribbon cartridges, key 62, Nylon Matrix, 2 pack, $21.90 ..... $153.30.

Total -------------
$400.90

Please charge this amount to me, plus shipping costs and taxes, on the usual terms. As our supplies of these items are nearly depleted, I shall appreciate any rush service you can give this order.

Sincerely,

الاهتمام بالطلب أو الاعتراف بالطلب Order acknowledgement:

الاهـتمام بالطلـب بشكل عام يمثل رسالة تخبر القارئ بأن الاتصال قد تحقق. فهو إذن رسالة ترسل من قبل المجهز أو البائع للزبائن أو العملاء الذين قامـوا بطلـب بضائع أو خدمات لإعلامهم بأن طلباتهم قد استلمت وسيتم اتخاذ الـلازم بشأنها بالسرعة الممكنة. إن أغلب رسائل الاهتمام أو الاعتراف بالطلب هـي رسـائل روتينـية وغالباً ما تقوم بالإخبار عن موعد شحن البضاعة. إن الزبائن عادةً يصرفون وقت غير قليل في كتابة رسالة الطلب لذا فإنهم يتوقعون إجابات سريعة لكي يعرفوا ماذا تم بشأن طلباتهم. إن رسالة الرد أو الإجابة على الطلب تتضمن العديد من الأهداف:

الأول: هو إخبار الزبون باستلام الطلب.

الثانـي: يمكن أن تحقق هذه الرسالة هدف السمعة الجيدة وذلك من خلال جعـل الـزبون يشـعر بشـعور جـيد اتجاه البائع أو المجهز وذلك من خلال الاسـتمرار بالعمـل وعقد الصفقات ولتحقيق ذلك يمكن اتباع الخطة الآتية في كتابة مثل هذا النوع من الرسائل:

1- إخــبار الــزبون بــأن الطلب قد تم استلامه وهنالك اتجاه إيجابي في معالجة الطلب مثل:

Your May 5 order for (10) × 415 office tables is being processed and will be shipped Sunday by United Arab Freight.

أيضاً يمكن بدأ رسالة الاعتراف بتعابير تقدير واحترام مثل:

Thank you for your order.......

2- محاولــة التعــريف بالطلب للزبون كي لا يحصل التباس مع طلبات أخرى بالنسبة للزبون:

Subject:

3- تضــمين ما يقود إلى بناء سمعة جيدة وذلك من خلال إخبار الزبون عن خدمات الشركة أو منتجاتها الجديدة.

4- تضمين الرسالة بأخبار تتعلق بالشحن وترتيبات محددة حول الخصم. أي محاولة إشعار الزبون بالاهتمام المباشر والسرعة في مواجهة الطلب.

5- محاولــة تشــجيع الزبون لإبرام عقود جديدة من خلال ختام الرسالة بكلمات صادقة ومخلصة مثل:

- "We look forward to the privilege of serving you again".
- We are pleased to do business with your firm and will continue to serve you well in the future.
- We genuinely appreciate your order, Mr. Zaid. We are determined to serve you well in the years a head.

الغموض وإعادة الطلبات Vague and back orders:

لــيس كل الطلبات يمكن قبولها بشكل إيجابي، حيث أن بعض الزبائن لا يقومون بتحديد كل المعلومات المطلوبة لإكمال عملية التحويل. عليه يتطلب من الــبائع أو المجهز القيام بالكتابة إليهم لتوضيح بعض الأمور. في بعض الأحيان

يكـــون المجهـــز ليس لديه البضاعة في المخازن لذا عليه أن يبلغ الزبائن متى سـيقوم بإرسال البضاعة لهم. هذا الموقف يقع تحت الأخبار الغير جيدة وعليه فإنهم يجب أن ينتظروا لحين تنفيذ هذه الإجراءات.

إن مـــثل هـــذا الموقـــف أو المواقف تعتبر روتينية وقد يتم إنجازها على نمـــاذج خاصة أو في بعض الأحيان وضع ملاحظة على نفس الطلب. ولكن في بعض الحالات ربما تقود إلى خيبة أمل بالنسبة للزبون. عليه يفضل هنا أن يقوم المجهز بكتابة رسالة إلى الزبون وبأسلوب غير مباشرة. وفي هذه الحالة يفضل القـــيام بمراجعة الحقائق المرتبطة بالحالة. فإذا كان الطلب غير واضح فهذا لا يشـــكل مشـــكلة بالنسبة للمجهز. أما في حالة إرجاع الطلب فهنا تعتبر المشكلة مشـــكلة المجهز. وفي كلا الحالتين فإن ذلك يمثل أخباراً غير جيدة. وعليه يجب الاهتمام بمثل هذا النوع من الرسائل وذلك باتباع الخطوات الآتية:

- يفضل البدء بتقديم الأخبار الجيدة. فمثلاً لو كانت رسالة الطلب تحتوي علـــى طلـــب عـــدد كبير من المواد فبالإمكان البدء بتقديم الأخبار عن المواد المتوفرة والتي سيتم إرسالها.
- أمـــا إذا لـــم يـــتمكن المجهز من إرسال جزء من البضاعة فعليه القيام بقبول الطلب أولاً ثم بيان الصعوبات أو التوضيحات.

مثال حول معالجة مسألة التأخير:

Dear Mr. Khaled,

Thank you for your order No. Ds-110, February 15. So that we can send you precisely the washers you want, please check your choice of colors on the enclosed card. When we receive your color preference, we will ship your order immediately.

We are always pleased to do business with you and look forward to the opportunity of serving you.

Sincerely,

مثال حول تأكيد رسالة الطلب Confirming order letter:

Dear Mr. ....

Confirming the order we placed with you by telephone yesterday, Monday 15, we wish you to supply us:

20 (twenty) "Supreme" washers, model 0017, Cat., No. N 56, at the price of $700 each, less 15% trade discount, and according to the terms you set in your offer.

The machines are urgently required, and we appreciate delivery within the next four weeks.

Sincerely,

رسائل البيع Sales Letters:

هنالك نوعين من رسائل البيع: الأولى هي رسائل البيع التي تعتمد على التشجيع أو الإغواء في عملية البيع، والثانية ترسل من دون هذه الحالة.

عادةً رسائل البيع ترسل من قبل البائع إلى الزبون، والتي يعبر فيها عن رغبته في تجهيز الزبون ببضائع محددة أو خدمات محددة. ورسائل البيع ربما تكون بناءً على طلب الزبون أي استجابة لطلب أو استفسار أو بدون طلب أو استفسار مسبق.

أهمية رسائل البيع Importance of sales letters:

هنالك عدد كبير جداً من رسائل البيع ترسل كل سنة إلى المستهلكين. وعلى ذلك فليس كل هذه الرسائل تحظى باهتمام المستهلك. وعندما يقوم البائعون بإرسال هذه الرسائل فإنهم يعتبروها نوع من أنواع التسويق المباشر عن طريق البريد. في ظل العولمة والمنافسة ازدادت الحاجة لتطوير طرق مستنوعة للتسويق خلال الإعلام الواسع مثل التلفزيون والراديو والصحف والمجلات والإنترنت. ومع ذلك، نلاحظ أن رسائل البيع ما زالت تحظى بالاهتمام المتزايد وذلك للأسباب التالية:

1- أنها أقل كلفة من باقي طرق التسويق الأخرى.

2- تعتبر أكثر دقة لكونها تصمم وترسل لجزء أو مجموعة صغيرة من المجتمع.

إن أهم أغراض رسائل البيع هو التأثير في عملية البيع والدفع باتجاه الشراء على عكس رسائل الأعمال التي تركز على الإجابات على الاستفسارات، متابعة الشكاوى، السؤال عن الدفع...الخ.

التهيئة لإعداد رسالة البيع:

قبل البدء بالتفكير بكتابة رسالة البيع، يفترض أن تكون لدى الكاتب معرفة جيدة في الجوانب الآتية:

1- تحليل المنتج Product Analysis:

يفترض بالكاتب أن تكون لديه المعرفة والفهم في المنتج أو الخدمة وبالأخص بالجوانب التالية:

- ما هي استخدامات المنتج.
- كيف ينتج فيما يتعلق بالمواد الداخلة في عملية الإنتاج.
- ما هي الخصائص المميزة للمنتج.
- مميزات المنتج مقارنة بالمنتجات المماثلة.
- السعر.
- كيف يعمل.
- الخدمات المقدمة من قبل الشركة.
- التعهد عند الشراء.

2- دراسة وتحليل القارئ المتوقع:

يجـــب هـــنا تفسير أو تحديد من سيستلم الرسالة وجمع المعلومات عنه. وكلما استطاع الكاتب من جمع معلومات عن القارئ كلما مكنه من الوصول إلى اهـــتماماته، وفـــي هذه الحالة ستكون الرسالة قد حققت هدفها. المعلومات الآتية حول المستهلك المتوقع قد تكون مفيدة في هذا الإطار:

1- مستوى الدخل.

2- مستوى التعليم.

3- أين يسكن هل في المدينة أم الريف.

4- هل هم زبائن جدد أم قدامى.

5- الأعمار هل هم شباب أم كبار السن.

6- حجم الأسرة.

7- الجنس.

8- شكل الاستهلاك.

إن هذه المعلومات كلما تم التعرف عليها بشكل واسع كلما استطاع الكاتب أن يحـــدد خصائص القارئ المستهدف وبالتالي استطاع أن يوجه رسالة مؤثرة وفعالة.

3- بعد تحديد المعارف حول المنتج أو الخدمة والمستهلك المحتمل يجب على الكاتـــب أن يقرر هنا كيف يمكن أن يربط خصائص المنتج أو الخدمة مع حاجات المستهلك:

أو بعـــبارة أخرى كيف يمكن للقارئ أن يستفيد من خصائص البيع، كذلك يجب تحديد أي من الخصائص تعتبر الخاصية المركزية من وجهة نظر القارئ بهدف التأكيد عليها من قبل الكاتب.

إن الأفـــراد يقومـــون بشـــراء السلع والخدمات بسبب وجود دافع لقيامهم بعملية الشراء. هذه الدوافع تحفز الزبون للقيام بشراء السلعة أو الخدمة للحصول علـــى مـــنافع محددة من خلالها يتمكن من إشباع حاجاته ورغباته سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر.

هيكل رسائل البيع The structure of sales letters:

عادةً إن مثل هذا النوع من الرسائل يتطلب اعتماد أو تبني المدخل الغير مباشـــر وهنالك أربع مراحل متعاقبة يجب اتباعها في إعداد مثل هذا النوع من الرسائل:

أولاً- محاولة جذب انتباه القارئ Attention:

وهنا يعني أن الفكرة التي تتبناها رسالة البيع يفترض أن تهدف إلى جلب انتـــباه القارئ، أي توجيه دعوة للقارئ أي جعل القارئ يشعر بأن الرسالة هي باتجـــاه اهـــتماماته وهذا يجب أن يكون في بداية الرسالة فإذا لم يجد القارئ ما يجذب انتباهه منذ البداية فإن الرسالة بالنسبة له ستكون غير ذا أهمية.

ومن الأمثلة على البدء بالرسالة هي:

1- أسئلة مثيرة

1- The best thing about our new line of hand – bags is something you cannot see.

2- أسئلة فائدة

2- Would you like to visit Egypt this spring? Are you planning to buy an apartment in the near future?

3- تقديم عروض

3- Two pairs of shoes for the price of one.

4- تقديم أو عرض شيء يحدث في الوقت الحاضر

4- Today more that 10.000. Families reading future magazine while having breakfast.

5- عرض حقائق

5- Our firm reached the goal of JD 50.000 in just one month.

6- تقديم تحدي مباشر

6- Try to tear the enclosed piece of cotton and you will realize why our bed sheets and pillow cases won't wear out.

7- تقديم بعض الاقتباسات

7- Report what a popular magazine says about your product.

البداية الجيدة ليس فقط تسيطر على انتباه القارئ وتجعله باتجاه قراءة الرسالة وإنما أيضاً تخلق سمعة جيدة لذلك لا بد من تجنب الآتي:

1- الاقتراحات السلبية.

2- طرح سؤال جوابه واضح جداً.

3- التأكيد على الكاتب بدلاً من القارئ.

4- تقديم جمل أو عبارات غير مناسبة.

ثانياً- إثارة اهتمام (Interest) القارئ بالمنتج أو الخدمة:

هنا يفترض بالكاتب أن يقوم بتهيئة جميع المعلومات الضرورية لإثارة اهتمام القارئ، من خلال الإجابة على جميع الأسئلة، والتغلب على كل الاعتراضات. كذلك يجب تضمين بعض البيانات كالكتالوج أو أي منشورات تخص السلع أو الخدمة.

ثالثاً- إثارة رغبة (Desire) لشراء السلعة أو الخدمة:

وهـنا يفتـرض بالكاتـب أن يقوم بإقناع القارئ بأن السلعة فعلاً تمتلك الصفات أو الخصائص المثيرة وذلك من خلال تقديم عدد من الحقائق التي تدعم ما تحويه عبارات الرسالة. كالفحص المخبري.

رابعاً- تشجيع القارئ للقيام بعملية الشراء Action:

لكي تحفز الفعل لدى القارئ لا بد من استخدام الطرق الآتية:

1- تقديم بعض الشروط المشجعة أو الهدايا أو الخصم...الخ.

2- جعل عملية الطلب سهلة للقارئ وذلك من خلال إرفاق استمارة طلب مع رسالة البيع، أو جعل الاتصال الهاتفي على حساب الشركة.

3- حث القارئ على اتخاذ إجراء سريع.

مثال حول رسالة البيع Sales letter:

Dear Customer,

The free voucher enclosed with this letter entitles you to a special preview of our winter clothes collection – plus a saving of 15% discount off the price of any suit or overcoat.

To claim your discount, you simply come to the store any time before the end of October. Show us your free voucher… and ask to see the new winter collection.

There is no obligation to buy… we will be glad to see you in any case… But you will certainly feel tempted by our range of suits, coats and casual wear.

You will find there is something for every one. You really have nothing to lose. You have my personal guarantee that saying "yes" to this offer puts you under no obligation at all. You will not be pressed to buy. Just come along and look around at your leisure.

Remember: if you decide to buy, you get 15 percent discount. And by coming early, you will get the best choice. Look forward to seeing you in the store soon.

Sincerely,

رسائل الدفع Payment letters:

إن كل مراسلات الأعمال تعود بطبيعتها إلى ما يترتب عليها من التزامات مالـية ويفترض أن يتم التعامل معها بدقة واهتمام. إن جميع التفاصيل المتعلقة بعملـية التعامل التجاري المتمثلة بالمبالغ، المواعيد، الشروط، رقم الطلب...الخ يجـب أن يـتم الرجوع إليها وفحصها باعتناء قبل كتابة رسالة الدفع أو رسالة الحـوالة (remittance)، وحتى بعد كتابة مثل هذا النوع من الرسائل تبقى هنالك حاجة أو ضرورة لمراجعة هذه الأمور.

1- الفاتورة Invoices:

هي عبارة عن مستند يتم إرساله من قبل المجهز أو البائع إلى المشتري، يطلـب فيه تسديد مبالغ مقابل بضائع أو خدمات تم تجهيزها في ضوء طلب من قبل المشتري. وتحتوي الفاتورة بالإضافة إلى المبلغ المطلوب من المشتري إلى الـبائع، بعـض المعلومات أو البيانات المهمة المتعلقة بالشروط الخاصة بالبيع إضـافة إلى التفاصيل الخاصة بعملية التمويل. وهذه التفاصيل يفترض فحصها باعتناء مقابل البضائع المجهزة أو الخدمات المقدمة وذلك من أجل التأكد من دقة الأسعار، الكميات ثم كيفية حسابها.

وعـادةً ما ترفق الفاتورة برسالة تحتوي على أي معلومات إضافية تكون مناسـبة قـد يحـتاجها المشـتري. ربما تتضمن عبارة تكشف عن الرغبة بأن الحوالة/ أو الصك يفضل استلامه خلال مدة زمنية محددة.

2- الفاتورة الشكلية/ الوهمية Pro-Forma Invoice:

وهـي فاتورة تشبه التسعيرة توضح للمشتري كيف سيتم صياغة الفاتورة إذا مـا قـرر شراء بضاعة. وهي تستخدم كوسيلة أو أداة تضمن للمشتري بأن

البائع لن يقوم بأي تغيير في صياغة الفاتورة، أو عندما تكون مطلوبة من قبل المشتري لغايات الاستيراد.

3- كشف الحساب:

Statements of account

من الشائع في مجالات التبادلات التجارية عدم توقع المشتري بالقيام بدفع الفاتورة بشكل مباشر أو تسويتها بشكل مباشر. على الغالب، العملاء الدائمين يمنحون ائتمان أي تسهيلات حسابية مفتوحة، والفواتير يتم تحويلها على حساباتهم الخاصة. الدفع إذن سيتم خلال فترة محددة وفي نهاية هذه الفترة يقوم البائع بإرسال الوضع المالي إلى المشتري يعرض فيه كل التبادلات المالية التي تمت خلال هذه الفترة المحددة بين الطرفين والرصيد الحسابي الذي تم إدخاله من الفترة السابقة، يتم إضافة الفواتير أو الديون في حين يتم تخفيض أو إنقاص حالات الدفع والائتمان.

4- الحوالات – تسوية الحسابات Remittance\ Settlement of Accounts:

أ- الإشعار أو الإبلاغ بالدفع Advice payment:

من الغالب أن يقوم المشتري بإرسال رسالة إشعار بالدفع. وهي رسالة قصيرة ومباشرة تتضمن معلومات حول رقم فاتورة الدفع والمبلغ وطرق أو طريقة الدفع. وفي حالة التحويلات التجارية الأجنبية ربما يقوم المشتري بإضافة نقاط محددة أو تعليقات بخصوص هذه التحويلات. وربما يطلب من البائع إرسال رسالة اعتراف باستلام وصل الدفع.

ب- الإشعار بالدفع Acknowledgement of Payment:

هذه الرسالة ترسل من قبل البائع إلى المشتري يتم فيها الاعتراف باستلام وصل الدفع. وهي غالباً قصيرة ومباشرة ويفضل أن تتصف بالمصداقية.

جـ- تأخير الدفع Delayed Payment:

- طلب وقت أكثر أو إضافي للدفع Request for more time to pay:

هذه الرسالة تعد أو تكتب من قبل المشتري وترسل إلى البائع، يطلب فيها وقت إضافي لتسوية الحساب. في كتابة مثل هذا النوع من الرسائل يتطلب من الكاتب الأخذ بنظر الاعتبار النقاط الآتية:

1- العنوان الشخصي للبائع أو المجهز.

2- الإشارة إلى الحساب.

3- الاعتذار بشكل واضح وموضوعي.

4- توضيح الأسباب خلف عدم إمكانية الدفع أو التسديد في الوقت المحدد.

5- عرض دفع بعض المبالغ على الحساب.

- الإجابة على طلب التمديد Replying to requests for extension:

وفي هذا النوع من الرسائل يقوم البائع بكتابة رسالة إجابة على طلب المشتري حول منح وقت أكثر للدفع، وهنا إما أن تتم الموافقة، أو الرفض أو اقتراح حل وسطي. الرسالة التي تمنح التمديد تكون عادةً مختصرة ومباشرة، أما في حالة الرفض أو تقديم مقترحات وسطية، فيتم اتباع الأسلوب غير المباشر مع ضرورة إعطاء توضيحات كافية ومراعاة أن تكون الرسالة مؤدبة ومخلصة.

- الإعلان عن الخطأ سواء في الدفع أو كشف الحسابات:

Reporting errors in payments\ statements

عندما يجد المشتري أو البائع أخطاء في القوائم أو كشف الحساب، يفترض أن يقوم بإعلام الطرف الآخر بذلك بأدب وبشكل طبيعي وبتصرف هادئ.

5- طرق الدفع Methods of Payment:

هــناك مجمــوعة من طرق الدفع الشائعة التي يمكن أن يستخدمها المدين لتسوية الحساب مع الدائن وذلك بالاعتماد على الاتفاق الحاصل بين الاثنين:

1- الدفع نقداً Cash: coins and notes.

2- أمر الدفع البريدي Postal order:

وهــي عبارة عن حوالة بريدية يمكن شراءها من دائرة البريد وعادةً يتم استخدام هذا النوع بالنسبة لدفع المبالغ الصغيرة وترسل مباشرةً إلى البائع داخل نفس البلد.

3- حوالة مالية بريدية Money order:

وهــي تمــثل صــك بريدي يتم تجهيزه من قبل مكتب البريد، يسمح فيه للمــدين إرســاله كمبلغ دفع إلى أي شخص سواءً كان ذلك الشخص له حساب بريدي أم لا.

4- الدفع عند الاستلام Cash on Delivery (C. oD):

وهنا المشتري يوافق على دفع أو تسديد مبالغ البضاعة إلى الشخص الذي يقوم بتسليم البضاعة له.

5- الدفع من خلال البنك Payment through the bank:

وهنا الدفع يتم غالباً عن طريق البنوك وبشكل خاص في مجال التبادلات التجارية الأجنبية. وهنالك عدة طرق يتم استخدامها في الدفع عن طريق البنك:

أ- الشيك Cheque:

الشــيك الصــادر مــن البــنك هــو من الطرق المعتادة في مجال الدفع المســتخدمة لتسوية التبادلات الائتمانية. ولغرض إمكانية استخدام هذا النوع من الطرق في التسديد لا بد للفرد أن يكون له حساب جاري أو حساب توفير.

ب- حوالة مصرفية Bank Transfer:

وهــذا النوع أو الطريقة في الدفع تتم من خلال نقل مبلغ من حساب إلى حساب ثاني سواءً في نفس البنك أو إلى بنك آخر وذلك بالنسبة للتجارة المحلية أو الخارجية.

جـ- سحب حوالة مصرفية Bank draft:

وهــنا المدين/ المشتري يقوم بشراء صك من المصرف بالمبلغ الذي يريد دفعه وإرساله إلى الدائن أو المدفوع له. وهذا يمكن استخدامه سواءً على مستوى التجارة المحلية والدولية.

د- الحوالة الدائنة Credit transfer:

وهنا يقوم المشتري أو القائم بالدفع بإملاء استمارة مصرفية وتحويلها مع صــك إلى البنك. ويقوم الأخير أي المصرف بإرسال هذه الاستمارة أو الوصل وتحويل مبلغ الصك إلى مصرف المدفوع له والذي عادةً يكون حسابه دائن.

هـــ- إشارة يوعد بها المشتري التزامه بالدفع إما عند الطلب أو موعد محدد في المستقبل Promissory note.

الفاتورة/ القائمة Invoice

Letterhead

Inside address

Invoice No.
Date:

Order No.

Quantity	**Description**	**Catalogue No.**	**Unit price**	**Total**

Freight……
Insurance….
% Cash discount

E & OE(*)

(*) E & OE = Errors and Omission Expected.

This phrase reserves for the seller the right to correct any errors in or omissions from the invoice.

Statement of Account كشف الحساب

Statement

Letter head

Address

31 March 2001

Date	Item	Debt	Credit	Balance
1. March	Account rendered			5000
5. March	Inv. K5 b1	1000		6000
15 March	Cash		2000	4000
30 March	Inv. K 781	800		4800

E. & O.E Cash Disc. 4% if paid within seven days

Advice of payment إشعار بالدفع

Letter head

Address

October 20, 2001

Dear Mr. Shaker

In settlement of your invoice No. L535 dated...

We enclose our cheque for $18.000

May we add that we are very satisfied with the manner you executed this order. The consignment arrived safe with no damage at all and exactly of time with out delay.

Sincerely,

Acknowledging payment الاعتراف بالدفع

Letter head

Address

April 15, 2001

Dear Mr. ....

We were pleased to receive your cheque for $15.000. It has been credited to your account, which is now completely clear.

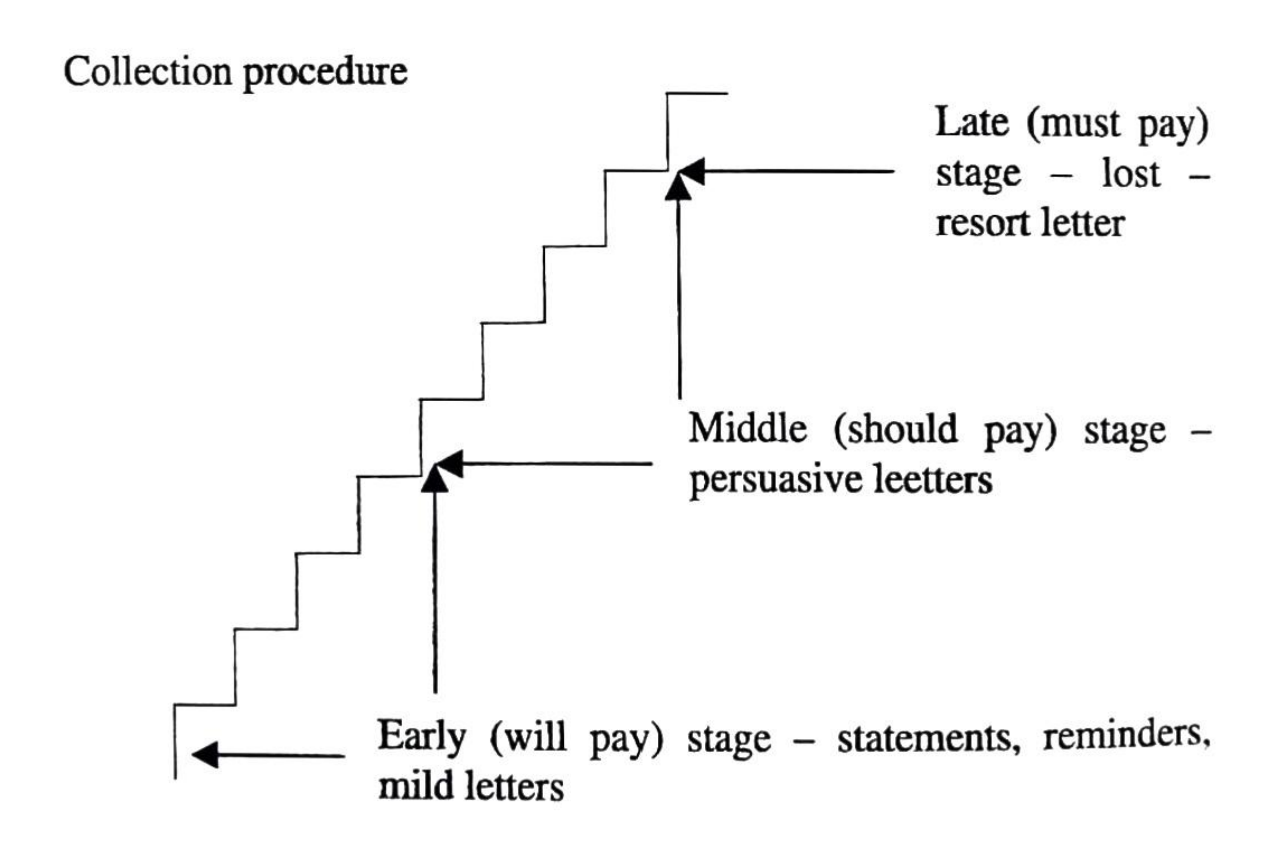
We look forward to serving you again in any way we can.

Sincerely,

رسائل المطالبة بالديون Collection letters:

عــندما لا يستطيع المشتري تسديد فاتورة الشراء في موعدها المحدد يلجأ الــبائع إلى محاولة استردادها. في الواقع هنالك عدد من الوسائل يمكن اعتمادها فــي هــذا المجــال كاســتخدام الهاتف أو القيام بزيارات شخصية ولكن وسيلة الرسائل هي الوسيلة الشائعة الاستخدام في هذا المجال.

إن عملــية المطالــبة بالديون هي في الواقع تمثل سلسلة من الجهود التي يبذلها البائع والتي تتعلق ببعض القواعد التي يحكمها أسلوب التبادل التجاري في مــا يتعلق بالمطالبة بالفواتير التي تعتبر مستحقة الدفع على المشتري. وفي هذا الجانب تتركز الجهود في ثلاثة مراحل (stages) يمكن توضيحها بالشكل الآتي:



الخطـــوة الأولى تتمثل بالفاتورة التي يتم إرسالها في الوقت المحدد. وفي حالـــة عـــدم دفع تلك الفاتورة. يتم إرسال فاتورة ثانية أو حتى ثالثة وفي بعض الأحيان يتم استخدام بعض كلمات التذكير مثل: May we remind you, please.

"Probably you have forgotten".

والتي بدورها تعطي قوة إضافية لتجميع فواتير الدفع المستحقة.

في حالة فشل رسالة التذكير أو مرحلة التذكير في جباية المبالغ المستحقة. الجهود ستكون أكثر شدة أو قوة وعلى وجه التحديد ستكون هنالك رسالة موجهة تحـــث المشتري على الدفع. وفي حالة فشل هذه الرسالة يتم إرسال رسالة ثانية. في الواقع إن عدد الرسائل المرسلة يعتمد على سياسة الشركة في جباية ديونها. فـــي حالـــة فشل الرسائل في الحصول على المبالغ المستحقة. الرسالة الأخيرة يجـــب أن تنهـــي جهـــود البـــريد وذلك من خلال اللجوء إلى الجهات القانونية كالمحاكم.

هيكل الرسائل للمراحل الثلاثة:

1- المرحلة الأولى/ طلب التذكير First Reminder/ Request:

- البدء بشكل مباشر من خلال التذكير باستحقاق الفاتورة أو الحساب.
- تضمين الرسالة بكلمات تظهر تعامل الزبون الجيد مع الشركة.
- غلق الرسالة بكلمات صداقة.

مثال توضيحي:

Dear Mr. ....

Your payment of the JD1.500 now one month overdue on your account has not yeat reached us. In view of your good will, we are confident you will want to clear your account by sending us your cheque right away. For your convenience, we are enclosing a return addressed envelope.

We appreciate your past business, and we look forward to serving you again.

Sincerely.

2- المرحلة الثانية/ الإقناع Middle – Stage persuasion letters:

- البدء بعبارة أو سؤال يتم من خلاله جلب انتباه المشتري، وإقناعه بضرورة الدفع.
- طلب الدفع بشكل واضح.
- إن أول رسالة إقناع يفترض أن تكون ذات ملامح ولهجة ومؤدبة.

مثال توضيحي:

Dear Mr. ....

He is a good, honest man. Ten years of experience in retail electrical supplies.

Hard working, reliable, and competent manager, pays promptly, usually discounts......

This is part of the report we received about you when you applied for credit with us. It's an excellent report, and you have to be proud of it. It shows that you are a man of your word...... that when you promise to pay, you pay right away.

In view of your good record, we are concerned that your account has slipped into the delinquent group. Certainly, a man of your reputation will wont to take care of this matter right away. So would you please send us a cheque for JD 800, now 70 days overdue on invoice L33? Your good record tell us that you will.

Sincerely.

المرحلة الثالثة/ المرحلة النهائية Last – Resort/ Urgency stage:

- البدء بعبارات توضح ماذا تنوي عمله/ التهديد.
- توضيح تأثيرات مثل هذا الإجراء على المشتري.
- منح المشتري فرصة أخيرة.
- غلق الرسالة بالإشارة إلى الاتهام أو الإحالة إلى المحكمة.

مثال توضيحي:

Dear Mr. ……..

Your failure to respond to our previous five requests for payment of the JD 2.000 new 5 months overdue, leaves us no choice but to take you to court for collection. This is an action we had hoped not to take, for it is unpleasent for both of us, partic ularly for you.

For you it means that you would be forced to pay the JD 2.000 plus court costs, and attorney's fees. Also, legal action would be embarrassing to you, for it produces the kind of information people talk about concequently, your credit reputation would be permanently injured.

Both of us want to avoid these bad effects of court action. We will do our part by holding off action for seven days after the date of this letter. To do your part, and to help your self, you must mail your cheque in the enclosed self – addressed envelope before that date. It's all up to you, for only you can avoid the cost and embarrassing of court action.

Sincerely

رسائل الائتمان Credit Letters:

إن الائتمان في التبادلات بين منظمات الأعمال يعتبر من الأمور الشائعة في هذه الأيام ويزداد بشكل ملحوظ في الاقتصاديات المتدهورة والمواسم غير الجيدة. ويعرف الائتمان بأنه وعد بدفع مستقبلي مقابل استلام بضائع أو خدمات في الوقت الحاضر.

عادةً نرى أن المشتري يفضل لسبب أو لآخر عدم الدفع مباشرةً مقابل تجهيز بضائع أو خدمات. لذلك نرى أن المشتري يقوم بكتابة رسالة إلى البائع يطلب بها السماح له بدفع المبالغ مقابل السلع أو الخدمات في تاريخ قادم وعادةً في ضوء ما يسمى بكشف الحساب الشهري أو الفصلي. وغالباً ما يطلق على هذه الحالة بطلب الائتمان أي "تسهيلات حسابية مفتوحة" "Open account facitities" أي طلب تجهيز بضاعة على الحساب.

أ- تقييم مخاطر الائتمان:

إن عملية التبادل التجاري باستخدام أسلوب الائتمان غالباً ما تترتب عليها مخاطر عدم الدفع أو التسديد. لذلك نرى أن البائع بحاجة إلى القيام بدراسة جيدة لعملـية طلب الائتمان من قبل المشتري قبل منحه للائتمان لكي يحقق ما يسمى بتقلـيل المخاطر المحتملة. إن البائع أو المانح للائتمان يتمكن من تقييم مثل هذه المخاطر بالاعتماد على مجموعة من المعايير والتي يجب أن يتمتع بها المشتري وكما يلي:

1- رأس المال — 1- Capital

2- الطاقة وتشمل (الإدارة، الإنتاج، القابلية على الدفع) — 2- Capacity

3- السمعة — 3- Reputation

4- العلاقات التجارية على المدى البعيد

4- Long – term trading association

5- التوصيات — 5- References

ب- تقديم طلب الائتمان Asking for credit:

إن رسالة طلب تسهيلات الائتمان يخطط لها على النحو الآتي:

1- المقطـع الأول من الرسالة يفضل الدخول به مباشرةً إلى الموضوع وتحديد أي من أشكال الائتمان مطلوبة، وكيف ومتى سيتم التسديد.

2- إعطاء توضيحات فيما يتعلق بأسباب وأهداف طلب الائتمان.

3- ذكـر الـتعاملات السابقة مع البائع والسمعة التي يتمتع بها المشتري بهدف إقناع البائع بعدم حدوث إخفاق في التسديد.

4- محاول تقديم أي معلومات إضافية تساعد في هذا الجانب مثل إعطاء أشخاص لا يمكن الاستفسار من خلالهم عن المشتري.

مثال توضيحي:

February 10, 2001

Dear Mr. Murad,

I am sorry to inform you that it is not possible for us to meet our obligations and clear your Jonuary statement for JD 2.500.

We had intended to pay the statemnts as usual, but you may have read newspaper reports on the fire which occurred at our warehouse on 10th January this fire caused excessive losses, for which we have not yet been compensated in full. Our insurance company have promised us full compensation within the next few weeks. May we ask you for a two month's extension of credit. We hope to be able to make payment of the full sum by the Middle of April. We need hardly point out that these circumstances are exceptional, and you will understand and appreciate our present situation.

Sincerely,

جـ- الإجابة أو الرد على طلب الائتمان Replying to credit requests:

1- منح أو تمديد الائتمان:

في مثل هذه الحالة إذا افترض البائع بأنه ليس هنالك ضرورة في طلب معلومات إضافية عن موقف المشتري مثل طلب توصيات عن المشتري ففي هذه الحالة يقوم البائع بمنح أو تمديد الائتمان مباشرةً. البائع هنا يقوم بالتعبير عن أمله في إقامة علاقات جيدة في المستقبل واستلام طلب شراء في القريب العاجل. وعليه فإن رسالة منح الائتمان ستأخذ الأسلوب الآتي:

- إخبار الزبون الطالب للائتمان بأنه قد تمت الموافقة على منح الائتمان.
- عبارات تؤكد الموافقة على كيفية تسوية الحسابات فيما إذا كانت شهرياً أو تاريخ محدد.
- غلق الرسالة بعبارات كأمل في قيام علاقة عمل جيدة أو استقبال طلب الشراء قريباً.

مثال توضيحي:

February 20, 2001

Dear Mr. ………..

Thank you for letter of the 10 February regarding your inability to pay our January statement.

We are sorry to hear about that unfortunate event you described in your letter. Of course we understant that situation is exceptional, and are willing to grant you the extension asked for.

Sincerely

2- طلب توصيات Requesting References:

ربمـــا يعـــتقد الـــبائع بأن الحصول على معلومات إضافية من قبل بعض معـــارف أو المتعاملين مع المشتري حول الحكم على سمعة المشتري وطاقته، وفـــيما إذا كـــان بإمكانه الدفع بالوقت المحدد. ويحدث هذا بشكل خاص عندما يكـــون المشـــتري يـــتعامل مع البائع للمرة الأولى. ففي هذه الحالة يقوم البائع بالطلب من المشتري بتقديم أسماء تجارية كالشركات التي معها يتعامل المشتري أو البـــنك الـــذي يـــتعامل معـــه المشتري، هذا النوع من الرسائل الذي يتطلب توصيات، يخطط له بالشكل الآتي:

- طلب معلومات عامة عن وضع المشتري.
- طلب رأي أو فكرة حول إمكانية منح الائتمان خلال فترة زمنية محددة.
- إعطـــاء ضـــمانات بأن هذه المعلومات سوف يتم التعامل معها بسرية تامة.
- التعبير عن الرغبة في استمرار مثل هذه العلاقات في حالة حصول أي مناسبة من هذا النوع.
- يفضل أن يرفق مع الرسالة ظرف مغلق وعليه طابع بريدي.

إن هـــذا الـــنوع مـــن الرسائل يفترض أن يكتب بأسلوب مؤدب ويعكس التصرف الجيد وذلك لأن الكاتب هنا يسأل القارئ كي يسدي له خدمة.

3- رفض الائتمان Refusing credit:

إن كتابة رسالة رفض منح الائتمان تعني أن الكاتب يحاول إيصال أخبار غيـــر جـــيدة إلـــى المشتري. فهنا يجب على البائع التركيز على السمعة الجيدة للمشـــتري، وأن يعمـــل على إقناعه بأن التعامل يجب أن يتم على أساس الدفع النقدي.

وفـــي هـــذا النوع من الرسائل يفضل استخدام **المدخل غير المباشر**، أي القـــيام بإعلام المشتري برفض الطلب في المرحلة الأخيرة من الرسالة. إضافة إلـــى أن الرسالة يجب أن تتضمن السبب أو الأسباب التي أدت إلى رفض طلب الائتمان وبشكل واضح ومحدد.

إن كـــتابة رسالة الرفض تعتبر من الوظائف الصعبة إذ لا بد للكاتب في هذه الحالة أن يضع في ذهنه كيف يبقي السمعة الجيدة مع الزبون. وعليه فيجب التخطـــيط لهـــذا الـــنوع من الرسائل باعتناء واستخدام التكتيك الجيد وذلك لأن الائـــتمان أصـــلاً يرتبط بالأمور الشخصية مثل السمعة، الأخلاق، الاستقامة أو الأمانـــة، وأخيراً ارتباطه بالقيم الجيدة في المجتمع.عندما يرفض طلب الائتمان معنى ذلك أن البائع يحاول إقناع المشتري أن يصبح من مجموعة العملاء الذين يصـــنفون تحـــت الشراء النقدي وذلك بالتأكيد على إيجابيات الفوائد الناتجة عن الشراء بالنقد وليس على الحساب.

إن كتابة هذا النوع من الرسائل يجب أن يتبع فيه نفس الخطوات التي تم اتـــباعها في رسائل الإقناع أي نقل الأخبار غير الجيدة إلى القارئ وعلى النحو الآتي:

- البدء بطرح أفكار محايدة أو عبارات تقود إلى مثل هذا القرار والتي في ضوءها يمكن للقارئ أن يقبل بالقرار.
- عرض الأسباب لقرار الرفض وتوضيح لماذا تم رفض الائتمان.
- طرح قرار الرفض بشكل مختصر وبدون استخدام كلمات أو لغة محرجة.
- إذا كان بالإمكان تقديم بدائل أو عروض مثل الدفع نقداً أو الشراء يتم وفق الدفع عند الاستلام COD.
- ختام الرسالة بكلمات تعكس إبقاء العلاقة جيدة في المستقبل.

مثال توضيحي حول طلب التوصيات Take – up Reference:

February 25, 2001

Confidential

Dear Mr. ....

Salam and Brothers, Ltd. Amman have asked us to give them facilities to settle their accounts on a monthly basis. They gave us your name as a referee.

We should be greatful if you would inform us about the company's genereal standing, and whether they settle their accounts promptly. In addition, would you say that they are likely to be reliable, and advice us if their credit rating warrants monthly settlements of up to $ 5.000.

We will be greatful for an early reply; a self addressd envelop is enclosed. We will be glad to render you a similar service should the need arise. We can assure you the any information you supply will be treated in the strict confidence.

Sincerely

إجابة على رسالة التوصية:

<u>Confidential</u>

February 27, 2001

Dear Mr. ....

I am replying to your inquiry of february 20 in which you asked about Salam and Brothers, Ltd., Amman.

The firm is small but well – known and has an excellent reputation in Jodan, for more than 10 years.

We ourselves have now doing business with them for over seven years. We have given them credit facilities for years, and have alwys paid their account on due dates without any problems.

The credit have allowed the company has at times been in excess of the $ 5.000 you mentioned in your letter. I hope this information will be helpful, and understand that you will treat it as confidential.

Sincerely

مثال توضيحي حول رفض الائتمان Credit Refusal:

<u>Confidentlial</u>

March 5, 2001

Dear Mr. ....

We sincerely appreciate your order and request for credit. We are always greatful for the opportunity of serving you in the best way we can.

Serving you will mean many things to us. Among them, it means looking out for the best interests of you and of all other customers we serve the task of looking out for our customer's best interests prompts us to extend credit for only these people who are in a position to benefit from it. In your case, and in view of the information we have received from the referees you gave us. We sincerely feel that at this time you will <u>be acting in your own best interest by buying for cash</u>.

Knowing that you are eager to get the goods you ordered, we are having them ready for shipment at a very short notice. For your convenience, a self – addressed envelop is enclosed for sending your cheque. We will ship your merchandise to you the moment your order is received.

Sincerely,

الفصل الثاني
المذكرات
Memorandum (Memos)

المقصـــود بهـــا للتذكيـــر أو لشيء يجب أن يتذكره الإنسان أي مساعدة للتذكــر. علـــيه فهـــي عبارة عن سجل مكتوب، كما أنها تمثل طريقة أو وسيلة أساسية في الاتصال داخل المنظمة.

إذن المذكـــرة هـــي رسالة مكتوبة يتم تبادلها بين العاملين ضمن علاقات العمـــل اليومية الداخلية في المنظمة. عادةً الرسائل تعتمد أو تستخدم للاتصالات الخارجية في حين المذكرة تعتمد في الاتصالات الداخلية.

استخدامات المذكرة:

تعـــتمد المـــنظمات عادةً وبشكل كبير على الرسائل المكتوبة والمذكرات. والأكثـــر مـــن ذلك فإن رجال الأعمال يعتمدون على كتابة المذكرات أكثر من الرسائل، بالنسبة للمنظمات الكبيرة تحتاج أو تتطلب الكثير من الاتصالات وكلما كبرت أو نمت المنظمة أصبحت مشاكلها أكثر أهمية، عليه فإن المذكرات يمكن أن تساعد في جعل الوحدات أو التشكيلات الإدارية المختلفة في المنظمة مرتبطة بعضها بالبعض الآخر.

تتدفق المذكرات في جميع الاتجاهات في المنظمة. فنرى تدفقاً عمودياً أي مـــن أعلى إلى أسفل أي من الرؤساء إلى المرؤوسين وكذلك أفقياً بين الوحدات في المستوى الإداري الواحد.

وتستخدم المذكرات للأغراض التالية:

- إيصال المعلومات - Communicating information
- ترجمة السياسات والقرارات - Interpereting policies and decisions
- الإقناع بالتعليمات - Convincing Instructions

- تقديم النصائح - Providing advice
- توضيحات - Explanation
- إرشاد/ توجيه - Quidance
- لغايات الدافعية - Motivation
- التدريب - Training
- تقديم الاستشارات - Consultation

عليه نرى بأن المذكرات تمثل وسائل اتصال رئيسية يتم من خلالها تعريف العاملين بما يجري في المنظمة.

إيجابيات المذكرات:

كما ذكرنا فإن المذكرات يمكن اعتبارها بديل للرسائل الداخلية. ولها العديد من الإيجابيات:

1- المذكرات يمكن أن تستخدم كسجل دائم للرجوع إليه في المستقبل.
2- المذكرات تمثل أو تعتبر برهان أو شاهد لشيء أو حدث معين.
3- المذكرات هي أقل كلفة واختصار في الزمن في مجال إرسال معلومات لعدد كبير من الأفراد أو لمكانات متعددة.

شكل المذكرة:

إن أغلب المنظمات الكبيرة يكون لديها نموذج مطبوع للمذكرة. في بعض الأحيان نجد أن كلمة مذكرة memorandum تكون مطبوعة في الأعلى وبحروف كبيرة. بعض الشركات تفضل عنوان آخر مثل (Interoffice correspondance) أو Office Memo أو Interoffice communication.

بعد هذا العنوان الرئيسي يأتي أربعة عناوين متعاقبة هي To، from، Date، subject وهذه يتم طبعها على الجانب الأيسر وكما هو موضح أدناه:

Memorandum

To: All Department Heads
From: Ziad Ali.
Date: February 3, 2000
Subject: Training program

I am enclosing a draft program of the proposed course. You will see that the course will be given during March 5-8, daily from 5-7 P.M. let me have your confederation and any comments you have befor.

المذكرة والرسالة:

كمـــا نكـــرنا فإن المذكرة هي الشيء الموازي الداخلي للرسالة. أي أنها مـــوازية للاســـتخدام الداخلي للرسالة. أما المبادئ الأساسية في كتابة المذكرات فهـــي كثيرة التشابه مع كتابة الرسائل وذلك لأن المواقف هي متشابهة، فبعض المذكـــرات تكتب للاستفسار عن معلومات، والبعض الآخر يتعلق بتحويل أخبار جـــيدة. ففـــي هذه الحالة سيكون المدخل المباشر هو الملائم أو المفضل أما إذا كانـــت المذكرة تتعلق بنقل أو تحويل أخبار غير جيدة فهنا سيكون المدخل غير المباشر هو الأفضل، ومع ذلك فهنالك بعض الاختلافات بين المذكرات والرسائل وهي:

1- غالـــباً ما يستخدم الأسلوب المباشر في كتابة المذكرات لأنها غالباً ما تهـــتم في تبادل المعلومات بين الأفراد الذين يكون لديهم اهتمام بمثل هـــذه المعلومات لأغراض العمل. فهنا سوف لا تكون حاجة لإدخال توضيحات أو تبريرات أو تهيئة.
2- في كتابة المذكرات ليس هنالك ضرورة أو حاجة أن يقلق الكاتب من حيث استخدام الكلمات وتأثيراتها.
3- في المذكرات ليس هنالك حاجة للاهتمام بتقديم التحية أو الاعتذارات أو التوقيع لأنها داخلية.
4- المذكرات يفترض أن تكون عادةً قصيرة وتتعامل مع موضوع واحد.

الفصل الثالث
تقارير العمل
Business Reports

إن كتابة التقارير هي أحد الأمور المهمة والأساسية في منظمات الأعمال سواء الصغيرة منها أو الكبيرة. مثل تقارير الإنتاج والمبيعات والمالية والأفراد. حـيث تقدم التقارير معلومات ومقترحات واستشارات ضرورية في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات والنمو والتطوير.

ويعـرف التقريـر بأنه عبارة عن توصيل هادف لمعلومات حقيقية تخدم أغـراض العمل أو المنظمة. وبعبارة أخرى يمثل التقرير إدارة اتصال يتم من خلالهـا نقـل أو تحـويل معلـومات أو استشارات من قبل شخص قام بتجميع ودراسة الحقائق إلى شخص آخر بحاجة إلى التقرير لأغراض محددة.

إذن التقارير وظيفتها النهائية هي لتقديم أسس لعملية اتخاذ القرار وتفعيل القـرار. وعلـيه فـإن التقارير يجب أن تعتمد على الدقة في وضع المعلومات والتقارير ويجب أن يخطط لها بشكل جيد إضافة إلى التهيئة والتنظيم.

وتـزداد الحاجـة لتقارير العمل يوماً بعد يوم وذلك بسبب ضخامة حجم منظمات الأعمال مقارنة بما كانت عليه في السابق، حيث تتميز المنظمات حالياً بالتعقـيد والديناميكية. كذلك فإن منظمات اليوم تواجه العديد من التحديات. عليه فإن ضخامة حجم المنظمة والتطورات السريعة في مجال التكنولوجية والمعرفة وثـورة الاتصالات والعولمة والتوسع في مجال عمل المنظمات عالمياً، بما في ذلـك الأفكـار القيمة التي يمكن للأفراد أن يساهموا بها في مجال الأعمال كلها سـاهمت في جعل التقارير ذات أهمية أساسية في منظمات اليوم. ولكي تستطيع الإدارات المخـتلفة التعامل مع مثل هذه المتغيرات بشكل فعال، فهي بحاجة إلى المعلومات، الأفكار، النصائح، المقترحات التي يمكن توفيرها عن طريق تقارير

الأعمـــال. كمـــا أن الإدارة في المنظمة تعتمد بشكل كبير على التقارير لتطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

أنواع تقارير العمل Types of Business Reports:

هنالك العديد من أنواع تقارير العمل يمكن تهيئتها في المنظمة، بعض هذه التقارير تكون روتينية، الأخرى مهمة لعمليات المنظمة. وعليه يمكن أن نصنف تقارير العمل وفق الآتي:

1- طابع التقرير/ رسمي، غير رسمي
1- Informal/ informal

2- الطول (قصير/ طويل)
2- length (short/ long)

3- الموضوع (شخصي، مالي، إنتاجي)
3- Subject matter (personal/ financial/ production)

4- الوقت/ الزمن (يومي/ أسبوعي/ شهري)
4- Timing (daily/ weekly/ monthly)

5- الأهمية (روتيني/ خاص/ ملح)
5- Importance (routine, special/ urgent)

6- النموذج (سرد/ وصفي/ إحصائي)
6- Style (narrative/ discriptive/ statistical)

7- التوزيع (داخل المكتب، الشركة/ عام/ خاص)
7- Distribution (inter – office/ company/ public/ private)

هـــنالك تصـــنيف آخر أفضل وأكثر مساعدة حيث يصنف التقارير ضمن ستة مجالات واسعة وهي:

1- التقارير الدورية Periodic reports:

هـــذا النوع من التقارير يقدم ضمن فترات زمنية منتظمة لتقديم معلومات حول مواقف الشركة مثل عملياتها وحداتها ونشاطاتها.

2- تقارير تقدم العمل Periodical Reports:

هــذا الــنوع مــن التقارير يقدم معلومات عن أوضاع مشاريع محددة أو برامج محددة أو أنشطة محددة.

3- تقارير البحث Research Reports:

هذا النوع من التقارير ربما يعتبر أو يمثل تقارير علمية أو تقارير هندسية تــتعلق بالمنتج أو الأنظمة والعمليات. كذلك ربما تتعلق بالتحري عن الأسواق، الأنشطة التنافسية وأي مجالات أخرى تتعلق بعمل المنظمة.

4- تقارير التوصيات Recommendation Reports:

هــذا النوع من التقارير يهيئ أساساً لمساعدة متخذي القرارات وأيضاً في حــل المشاكل المتعلقة بعمليات المنظمة كاقتراح الاندماج مع منظمة أخرى، أو التوسع، أو أين يجب أن يتم إنشاء المصنع الجديد...الخ.

5- التقارير التقنية Technical Reports:

مثل هذه التقارير تركز على جانب العمليات وعادةً يتم كتابتها وتهيئتها من قبل المهندسين وكذلك من المختصين في جانب البحث والتطوير.

6- تقارير الفحص Examination Reports:

إن هــذا النوع من التقارير يتعلق بفحص أو متابعة العمل أو النشاط، مثل وضع الشركة المالي، أو ظروف التصنيع.

وفــي هــذا السياق حاول بعض الكتاب تصنيف تقارير العمل إلى نوعين أساسيين:

1- التقارير غير الرسمية القصيرة Short informal reports

2- التقارير الرسمية الطويلة Long, formal reports

بالنســبة للــنوع الأول فهي الأكثر شيوعاً في مجال الأعمال، فهي تمثل تقارير العمل اليومية. إن هذا النوع من التقارير يحتاج إلى مقدمة قصيرة ثم إلى خلاصــة. أيضــاً هــذه التقارير غالباً ما تبدأ بشكل مباشر وتستخدم الأسلوب الشخصي في العرض أو الكتابة.

من بين أكثر الأشكال شيوعاً لهذا النوع من التقارير هو:

- تقارير الرسائل وتقارير المذكرات:

الشركات عادةً تستخدم صيغ اعتيادية بالنسبة للمذكرات وتقارير الرسائل وبشكل خاص التقارير الدورية.

أمــا بالنســبة للتقارير الرسمية الطويلة تعتبر مهمة ولكن غير شائعة في مجال الأعمال. هذا النوع من التقارير يرتبط عادةً أو يهتم في المجالات الآتية:

1- التحقيقات	- Major investigations
2- طلب التحليل أو التحاليل	- Calling for analysis
3- الترجمة	- Intrepretation
4- الاستنتاجات	- Conclusions
5- التوصيات	- Recommendations
6- المعلومات الواقعية	- Factual information

هذا النوع من التقارير يتم إعداده أو تهيئته للمستويات الإدارية العليا.

إن هذا النوع من التقارير يتضمن مقدمة، متن، خلاصة أو استنتاجات.

علــيه فإن كل أنواع التقارير لها هدف هو مساعدة الإدارة لإدارة العمل بشكل فعال وبسيط. لذلك فإن أي تقرير يتطلب أو يستحق أفضل العناية والجهد والتركيز من الكاتب عند إعداده.

أساسيات التقرير الجيد Essentials of a good report:

مهما يكن نوع وشكل التقرير فإنه يحتوي أو يتضمن الخصائص الأساسية الآتية:

1- **الهدف:** إن التقرير يجب أن يخدم كأداة للإدارة، أي أن هدف التقرير هو لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرار صائب ومؤثر.

2- **التركيز:** يجب أن يتصف بالتركيز على موضوع واحد حيث لا يتضمن أي شيء لا يحتاجه القارئ أي لا شيء تكون ليس له علاقة بالموضوع.

3- **الكمال:** يجب أن يكون متكامل يحتوي على صورة كاملة عن الموضوع.

4- **الدقة:** إن تقارير الأعمال يجب أن تتصف بالدقة، أي جميع المعلومات يفترض أن تكون دقيقة لأن على أساس هذه المعلومات ستقوم الإدارة باتخاذ القرار.

5- **التحليل المنطقي:** يفترض بالتقرير أن يتناول الموضوع وفق خطة تعتمد على تحليل منطقي وتصنيف منطقي لمادة الموضوع.

6- **الوضوح:** النقاط التي يتضمنها التقرير يجب أن تعرض بشكل واضح، التوصيات يجب تحديدها وفصلها عن المعلومات التي تم الاعتماد عليها، الأشكال البيانية يمكن أن تساعد القارئ في فهم التقرير.

7- **اللغة:** التقرير يجب أن يكتب بلغة بسيطة تمكن القارئ من قراءته.

الفرق بين التقرير والرسالة:

Differences between a report and a letter

إن الفرق بين التقرير والرسالة هو غالباً ما لا يكون واضح جداً. عليه هنا سنقوم بعرض بعض الخصائص الطبيعية للتقرير والتي بدورها ستبرز الفرق بين التقرير والرسالة:

1- **القراءة**: العديد من الأفراد سيكون لديهم فرصة لقراءة التقرير.

2- **الشخصية**: التقرير هو أقل ارتباط بشخص الكاتب على عكس الرسالة.

3- **الرسمية**: التقرير هو أكثر رسمية من الرسالة.

4- **العناوين**: التقرير عادةً يعتمد على نظام للعناوين في حين الرسالة لا يوجد لها مثل هذا النظام.

5- **تسلسل المقاطع**: هذا غير مستخدم بشكل كبير في الرسائل.

مراحل كتابة التقرير:

1- **التخطيط planing**: هنالك عدد من المراحل يفترض اتباعها:

أ- تحديد الهدف أو الغرض من كتابة التقرير، تقييم القيمة المقصودة من هذا التقرير في المنظمة للأشخاص الذين سيستلمون التقرير، تحديد الحاجة الحقيقية لهذا التقرير، ما هي الفوائد والإجراء الذي سيتخذ في ضوء توصيات التقرير.

ب- تحديد الجهة المقصودة من التقرير أي خبراتهم، اهتماماتهم، موقعهم الوظيفي، معارفهم، مسؤولياتهم. هذه الأمور ستؤثر في عمق وشكل التفاصيل التي سيتبناها التقرير.

جـ- تحديد مساحة الموضوع، المواضيع الرئيسية والفرعية التي تحتاج إلى تغطية.

د- يجب وضع جدول زمني للمهام أي وقت البدء والانتهاء من كل مهمة من هذه المهام.

2- **جمع المعلومات**: بعد أن يتم الانتهاء من مرحلة التخطيط للتقرير، تبدأ مرحلة جمع المعلومات الضرورية. هذه المرحلة تعتبر من أكثر المراحل

حاجــة إلى الوقت في إعداد التقرير. وهنا يشعر كاتب التقرير بأنه يقوم بإعداد بحث شخصي.

3- **تحليل وترجمة البيانات:** وهنا يتم تصنيف وتحليل المعلومات وترجمة أو عرض النتائج وهذه النتائج تكون بحاجة إلى التقييم ويتم ذلك من خلال توجيه الأسئلة الآتية:

أ- هل النتائج معقولة ومنطقية، إذا كانت الإجابة كلا إذن لماذا؟

ب- هل المعلومات المجمعة هي ممثلة وحقيقية.

جـ- هل هنالك أجزاء في المشكلة تم إهمالها.

د- هل أن السؤال البحثي تمت إجابته.

4- **تنظيم معلومات التقرير:** عندما يتم الانتهاء من ترجمة المعلومات يتم اتخاذ القرار النهائي حول محتويات تنظيم التقرير.

أ- تنظيم العناوين

ب- تقسيم البحث Outline

وقد يأخذ التقسيم الآتي: عنوان وجمل

5- **كتابة المسودة الأولى:** بعد القيام بتنظيم المعلومات أي تحديد العناوين الرئيسية والثانوية يصبح الكاتب مستعداً للبدء بكتابة المسودة الأولى للتقرير.

6- **إجــراء الــتعديلات:** نادراً ما تكون المسودة الأولى Revising كاملة عليه فإن عملية التعديل تعتبر من المراحل المهمة في كتابة التقرير.

7- **إعــداد التقريــر بصيغته النهائية:** عند هذه المرحلة يكون الكاتب قد اســتثمر وقت كبير، جهد في البحث، التنظيم، كتابة وتعديل التقرير. عليه فعلى الكاتب أن يكون قد أعد التقرير بأفضل صورة ليجذب القارئ إليه.

هيكل التقارير الرسمية الطويلة:

Structure of long formal reports

إن هـــيكل التقريـــر ربمـــا يختلف من واحد لآخر، حيث أن جوانب مثل الموقـــف والطـــول والموضوع والغرض، والمستمع...الخ سيكون لها تأثير في أســـلوب وشكل التقرير. كما أن التقرير كلما تميز بالقصر والرسمية القليلة فإن الهيكل سيكون أقل توسعاً. إذن التوسع في الهيكل سيصبح ضروري في التقارير الطويلة والرسمية، عليه فإن الهيكل لمثل هذه التقارير يتضمن الفقرات الآتية:

1- الأجـــزاء الأولـــية والمتمثلة (بالعنوان، المحتويات، رسالة التحويل، قائمة بالجداول، قائمة بالأشكال).

2- متن التقرير ويتضمن (المقدمة، المتن).

3- الخلاصة والنتائج.

4- الأجزاء النهائية المتمثلة بـــ(الملاحظات، الملاحق، المراجع).

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- أبو زيتون، غازي فرحان، 2005. "أثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال" رسالة دكتوراه مقدمة إلى جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان/ الأردن.

2- أوري، ويليام، 1992. فن التفاوض. الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر- كندا

3- العلمي، مهدي فكري، 2003. إدارة الاجتماعات والمؤتمرات. عمان/ الأردن

4- الجوهر، محمد ناجي، 2000. الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى. دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربي المتحدة.

5- حموي، شريف وعودة، شريف، 1992. المراسلات التجارية بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الاتكال للترجمة والنشر والتوزيع، العبدلي- الأردن.

6- جمال، غازي وسايمز، جيمس، 2002 المراسلات التجارية. دار العلم للجميع، بيروت/ لبنان.

7- عثمان، فاروق السيد، 2003. التفاوض وإدارة الأزمات. دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر.

8- عوده، محمد أمين، 1996. مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية. جامعة الكويت.

9- فتحي، محمد، 2001. مهارات لا بد منها للصعود للقمة. دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة/ مصر.

10- دليل الاتصال الإداري الفعال، وزارة التربية والتعليم، 2004

11- سلســلة محاضرات من البرنامج التأسيسي الدولي بجامعة ستافورد شاير، المملكة المتحدة، 2004.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1- **ALDER, Ronald B. 2002.** Communicating at Work, 7th Edition. McGraw Hill.

2- **BONO, E. de. 1995.** Teach Yourself to Think. Viking.

3- **GOFFEE, R. 1996.** 'Organisational Behaviour – Cultural Diversity', Mastering Management, the Financial Times, Friday 26.01.96.

4- **COTTRELL, Stella. 2003.** The Study Skills Handbook, 2nd edition. Palgrave-Macmillan.

5- **DAFT, Richard L. & NOE, Raymond A. 2001.** Organizational Behaviour. Harcourt College Publishers

6- **DEFRANCO, ANGES. 2004.** "Diversity in the workforce: Looking Beyond Race And Gender." (On line) Available: www.google.com

7- **FERRIS, G. R. & FRINK, D.D. 1996.** "Reaction of Diverse Groups to Politics in the Workforce." Journal of Management. (On Line) Available: www.findarticles.com.

8- **HOFSTEDE, G. 1980.** "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values." Sage, Berverly Hills, CA.

9- **LESIKER, RAYMOND V. & PERRIT, JOHN D., 1989.** Business Communication: Theory and Application. 6th ed., IRWIN. Illionis.

10- **LEWIS, Marilyn & REINDERS, Hayo. 2003.** Study Skills for Speakers of English as a Second Language. Palgrave.

11- **LOCKERS, KITTY, 2003.** Business & Administrative communication, 6th ed., McGraw-Hill, New York.

12- **JOHNSON, GERRY, SCHOLES. 2002.** Exploring Corporate strategy, Sixth edition, Prentice Hall.

13- **LUDLOW, R. & PANTON, F. 1992.** The Essence of Effective Communication. Prentice Hall.

14- **MAJARO, Simon. 1992.** Managing Ideas for Profit - The Creative Gap. McGraw-Hill, Berkshire, England.

15- **MURRHY, Herta A., HILDEBRANDOT, Herbert,W. & THOMAS,Jane, P. 1997.** Effective Business Communications, 7th Edition. Irvin McGraw-Hill

16- **O'BRIEN, JAMES A. 1999.** Management Information Systems, Irwin McGraw-Hill

17- **ROBINSON, David. 1996.** Business Etiquette. Kogan Page.

18- **SMELTZER, Larry R., LEONARD, Donald J. & HYNES, G. E., 2002.** Managerial Communication. McGraw-Hill Irvin

19- **SPENCE, W. R. 1994.** "Innovation - The Communication of Change in Ideas, Practices and Products". Chapman & Hall, London.

20- **SUBHI, El-Utebi M., 2005.** Effective Communication & Personal Business Skills. Al-Hamid Publishing House, Amman

21- **TRAPP, M. 1996.** Culture And Change. Sage, Paris

22- **WHITEHEAD, Geoffrey, 1997.** Business Correspondence. Wheeler Publisher.

23- **WILLIAMS, Hank. 1996.** The Essence of Managing Groups and Teams. Prentice Hall.

دار الحامد للنشر والتوزيع

تطلب منشوراتنا من :

عمان:	مكتبة الحامد-مقابل جامعة العلوم التطبيقية- هاتف: ٥٢٣١٠٨١
عمان:	دار الراية للنشر- شارع الجمعية العلمية الملكية- المبنى الاستثماري الاول للجامعة الاردنية
السلط:	دار الحامد- فرع جامعة عمان الاهلية - هاتف: ٠٥٣٥٠٠٢١١ فرعي ٢٢٥٧
الكرك:	مركز يزيد للنشر- جامعة مؤته- الباب الشمالي- تلفاكس: ٢٣٧٢٥٢٨ - ٠٣
معان:	مركز الجامعة للخدمات الطلابية- هاتف: ٠٧٩٥٧٠٧٠٠٠
الرياض:	مكتبة العبيكان بكافة فروعها بالمملكة العربية السعودية-هاتف: ٠٩٦٦١١٤١٦٠٠١٨
الرياض:	مكتبة جرير بكافة فروعها بالمملكة العربية السعودية-هاتف: ٠٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠
الرياض:	دار الصولتية للنشر- هاتف: ٠٩٦٦١١٤٩٦٨٠١٦
جده:	مكتبة كنوز المعرفة للمطبوعات- هاتف: ٠٩٦٦١٢٦٥١٤٢٢٢
جده:	الدار الصولتية للتربية- هاتف: ٠٩٦٦١٢٦١٧٧٨٧٧
جده:	دار حافظ للنشر والتوزيع- هاتف: ٠٩٦٦٢٦٨٩٢٨٦٠
الدمام:	مكتبة المتنبي- هاتف: ٠٩٦٦٢٦٨٩٢٨٦٠
دبي:	مكتبة دبي للتوزيع وبكافة فروعها في الامارات العربية المتحدة - هاتف: ٢٣٣٩٩٩٨
الكويت:	دار النهضة العربية للنشر- تلفاكس: ٠٩٦٥٢٤٩٢٧٢٥
الكويت:	مكتبة ذات السلاسل- هاتف: ٠٩٦٥٢٤٦٦٢٥٥
مسقط :	مكتبة الثقافة الاسلامية- هاتف: ٠٩٦٨٢٣٢٨٩٥١٧
الدوحة:	مكتبة جرير- طريق سلوى- هاتف: ٠٩٧٤٤٤٤٠٢١٢
بيروت:	دار الكتب العلمية- تلفاكس: ٠٩٦١٥٨٠٤٨١٠- ٠٩٦١٥٨٠٤٨١١
الجزائر:	الدار الجزائرية المصرية للكتاب- تلفاكس: ٠٢١٣٢١٥٤١١٣٥
الجزائر:	دارالبصائر للنشر والتوزيع - تلفاكس: ٠٢١٣٢١٤٩٥٧٣٥
ليبيا :	طرابلس- مكتبة طرابلس العلمية العالمية- هاتف: ٠٢١٨٢١٣٦٠١٥٨٣
ليبيا :	طرابلس- مركز الكتاب الجامعي- هاتف: ٠٢١٨٢١٤٦٢٨٠٣٤
ليبيا :	زلتين- دار ومكتبة ابن حموده- هاتف ٠٩/٣٢٢٦٢٨٩
بغداد:	مكتبة الذاكرة - الاعظمية - هاتف: ٤٢٥٧٦٢٨
القاهرة:	مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع- ميدان طلعت حرب- هاتف: ٥٧٥٦٤٢١
القاهرة:	أجيال لخدمات التسويق والنشر- هاتف: ٣١٠٨٨٧٤

ومن كافة دور النشر الأردنية والعربية والمكتبات في الوطن العربي



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

هاتف: 5231081 فاكس: 009626-5235594

ص.ب.: 366 عمان 11941 الأردن



دار الراية للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - تلفاكس : 5235594

540926 الرمز البريدي 11935 عمان